

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE QUITO

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa la obtención del Título de: INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO
DE ATENCIÓN AL CONSUMIDOR DE LA EMPRESA DE PRODUCTOS
ALIMENTICIOS ALPINA DEL ECUADOR ALPIECUADOR S.A.”**

AUTORA:

DIANA GABRIELA PESÁNTEZ ORDÓÑEZ

DIRECTOR:

MSC. CARLOS IZQUIERDO

Quito, DICIEMBRE 2011

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, Diciembre 2011

Gabriela Pesántez

Autora

Dedicatoria

La culminación de mi carrera se la dedico a mis padres y abuelos, quienes con su dedicación y cuidados supieron impartir ese ejemplo de superación en mí.

Quiero mencionar especialmente a mi madre Cecilia Ordóñez quien sacrifico muchos años para poder darme la educación que yo desee, y por ser ese soporte que en el día a día me alienta a cumplir con mis objetivos.

A mis tersitas que me ven como un ejemplo, hermanitas yo he dado el primer paso por ser la mayor y el próximo lo darán ustedes, también se lo dedico a mis dos amores Mathi y Reni por haber llegado a nuestras vidas cuando más los necesitábamos.

Y a ese ángel que tengo en el cielo que si bien no te recuerdo se que tu siempre me has cuidado y guiado, seguro que estarías muy orgulloso papi.

Agradecimiento

Agradezco a mi familia por su apoyo y paciencia, a mi director de tesis por sus enseñanzas y conocimientos impartidos, que me han permitido alcanzar una de mis más anheladas metas, a mi Dios por la sabiduría y la vida.

A la empresa Alpina del Ecuador, quienes colaboraron en la elaboración de este proyecto de investigación, y a todas las personas que me brindaron su apoyo constante.

Un agradecimiento especial a mis amigas con quienes compartí años en las aulas y supieron apoyarme, a mi mejor amigo José Aulestia quien estuvo junto a mi 9 años acompañándome en todo este camino.

RESUMEN EJECUTIVO

Alpina Productos Alimenticios es una empresa dedicada a la elaboración y distribución de productos lácteos, en la actualidad no existe un Departamento de atención al consumidor, en donde se encuentren determinadas las políticas y procesos para la recepción de quejas sugerencias, reclamos o inquietudes; por tal razón se determinó la necesidad de diseñar un proyecto para la creación del departamento de atención al consumidor de Alpina, el cual constará de procesos para a recepción de los casos ya que al ser productos de consumo masivo requieren de una mejor conservación y manipulación, esto con el objetivo de brindar un mejor servicio a los clientes y consumidores, obtener indicadores de gestión e incrementar las ventas de la empresa.

En el primer capítulo se exponen los conceptos relevantes que serán utilizados para el diseño del departamento de atención al consumidor, se citan temas como la importancia del servicio, porqué se pierden los cliente, cómo tratar a los clientes, y un análisis externo sobre la atención al consumidor en el Ecuador.

El segundo capítulo trata sobre el análisis del entorno interno de la empresa y la situación actual de la recepción de quejas y reclamos, en donde se realizó una breve reseña histórica de la empresa, destacando la misión, visión, objetivos y el giro del negocio en el que opera Alpina productos alimenticios, a demás del perfil estratégico del departamento de Operaciones y de ASC Alpina Servicios Compartidos el cual estará a cargo del departamento de atención al consumidor.

En el tercer capítulo se realizó una investigación de mercado dirigida a los clientes y consumidores de las diferentes provincias del país, para sustentar la necesidad de la creación del proyecto, dando como resultados la tabulación e interpretación de los resultados y las estrategias que se plantearan para el desarrollo del proyecto.

En el cuarto capítulo se realizo la propuesta del modelo del departamento de atención al consumidor donde se detallan los procesos y tiempos para la recepción de quejas, reclamos, inquietudes y ventas que se generen a través de la línea de ayuda, los mismos que fueron enfocados en flujo gramas para un mejor entendimiento del proceso.

El quinto capítulo indica la parte financiera del proyecto, el valor de la inversión y la recuperación del mismo, un análisis comparativo del crecimiento de la empresa con la creación del departamento de atención al consumidor y los indicadores que demuestran que el proyecto es factible.

En el sexto capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones que se realizaron en base a la investigación de la situación actual y propuesta de la creación del departamento de atención al consumidor de la empresa productos Alimenticios Alpiecuador S.A

ÍNDICE

CAPÍTULO I.....	13
1. MARCO TEORICO	13
1.1 LAS GRANDES EMPRESAS Y EL SERVICIO AL CONSUMIDOR	13
1.2 LA COMUNICACIÓN EFECTIVA	15
1.2.1.1 Concepto	16
1.2.2 Comunicación verbal.....	16
1.2.3 Comunicación no verbal.....	17
1.3 MANEJO DE QUEJAS	18
1.3.1 Como Reaccionar Ante Una Queja	18
1.3.2 Pasos para Receptar una Queja	18
1.4.1 Concepto	21
1.4.2 Fortalezas.....	21
1.4.2.1 Públicas	21
1.4.2.2 Privadas	22
1.4.2.3 Control de Calidad.....	22
1.4.2.4 Certificación INEN	23
1.4.2.5 Certificación ISO	23
1.4.2.6 Normas para juzgar y sancionar infracciones	24
1.4.3 Debilidades	24
1.4.3.1 Poca Capacidad Sancionatoria	24
1.4.3.2 Sistema de Control de Calidad Poco Implementado	24
1.4.3.3 Muy Limitado el acceso a la Justicia.....	25
1.4.3.4 Movimiento de Consumidores en desarrollo.....	26
1.4.4 Oportunidades (como punto de apoyo al consumidor)	26
1.4.5 Amenazas	27
1.5 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR EN ECUADOR.....	28
1.5.1 Análisis de la Defensoría del Pueblo para Ecuador.....	29
1.5.1.1 Caso registrado en la Defensoría del Pueblo	30
1.5.1.2 Trámite de Quejas Del Consumidor	33
CAPITULO II.....	37
2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	37

2.2 PROPOSITO SUPERIOR (MISION)	38
2.3 ESTRATEGIA 2014 (VISION)	39
2.4 VALORES	39
2.5 POLÍTICAS GENERALES	39
2.4.2 Compromiso colectivo	40
2.4.3 Política de calidad	41
2.4.3.1 Concepto	43
2.5 PRODUCTOS ALPINA	43
2.6 SERVICIOS	46
2.6.1 Alpina Servicios Compartidos A/SC	46
2.7 CULTURA ORGANIZACIONAL	49
2.8 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	51
2.8.1 Organigramas de la Organización	51
2.8.2 Funcionamiento, responsabilidades y necesidades de los departamentos.	54
 CAPÍTULO III	 57
3. DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO	57
3.1. SITUACIÓN COMPETITIVA DE MERCADO	57
3.3.1 Segmento Clientes	59
3.3.2 Segmento Consumidores	63
3.4.1 Diseño y Formato de Encuesta	67
3.4 TABULACIÓN DE ENCUESTAS CLIENTES ALPINA	68
3.4.1 Diagnóstico de Clientes Alpina	110
3.4.2 Tabulación Encuestas Consumidores	118
3.4.3 Diagnóstico Consumidores Alpina	150
3.4.4 Atención de llamadas cuantificada	157
3.5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	157
3.5.3 Análisis Interno	162
3.5.4. Análisis Externo	163
3.5.4.1 Análisis de la Competencia	164
3.5.4.1.1 Análisis del Servicio al Cliente Néstle	164
3.5.4.1.1.2 Visión de Nestlé	165
3.5.4.1.1.3 Misión.	166

3.5.4.1.1.4 Principios Generales que maneja la marca Nestlé	166
3.5.4.1.1.5 Análisis del Call Center de Néstle	167
3.5.4.1.1.6 Principales principios del Servicio de Atención al Consumidor Nestlé:	167
3.5.4.1.1.7 Principales servicios del callcenter de Nestlé:.....	168
3.5.4.1.2 Análisis del Servicio al Cliente de la Corporación Pronaca	169
3.5.5 Análisis de oportunidades y amenazas	182
3.5.6 Análisis estratégico	183
3.2.7 Matriz Estratégica FODA.....	185
 CAPITULO IV	 188
4.PROPUUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO AL CONSUMIDOR.....	188
4.1 Introducción.....	188
4.2.3 Objetivos Generales del departamento.	189
4.2.3.1 Objetivo General	189
4.2.3.2 Objetivos Específicos de la implementación del departamento.	190
4.4 SERVICIOS GENERALES	191
4.5. POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO	192
4.5.1 Políticas Generales de calidad	193
4.5.2 Principios.....	194
4.6 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO FÍSICO DEL DEPARTAMENTO	194
4.7 DISTRIBUCIÓN DEL DEPARTAMENTO.....	195
4.8 ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO	196
4.9 ESTRATEGIAS DEL DEPARTAMENTO	197
4.10 PROCESOS DE ATENCIÓN AL CONSUMIDOR.....	198
4.10.2. Proceso general de recepción de las diversas dudas del cliente Nivel 1 (Solución que se puede realizar en línea)	198
4.10.2.1 Flujo grama del proceso general de recepción de información.....	201
4.11.1 Proceso general de recepción de las inconformidades del cliente y consumidor	205
4.11.1.1. Flujo grama del proceso general de recepción de inconformidad .	207
4.21.1 Flujo grama Reclamos canal institucional por producto.....	218
4.21.2 Flujo grama Reclamos canal institucional por Servicio	220

4.21.3 Flujo grama Reclamos canal tradicional por Producto	222
4.21.4 Flujo grama Reclamos canal tradicional por Servicio	223
4.21.5 Flujo grama Reclamos canal distribuidores por producto.....	225
4.21.6 Flujo grama Reclamos canal distribuidores por Servicio	226
4.21.7 Flujo grama Reclamos canal supermercados por Producto.....	228
4.21.8 Flujo grama Reclamos canal supermercados por Servicio.....	229
4.21.9 Flujo grama Ventas por teléfono	231
4.22 PROGRAMACIÓN DE TIEMPOS DE ATENCIÓN EN LLAMADAS	232
4.23 EQUIPOS ESPECÍFICOS Y TÉCNICOS.....	232
 CAPÍTULO V	234
ANÁLISIS FINANCIERO DE LA PROPUESTA	234
5.1 INTRODUCCIÓN	234
5.2 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL DE ALPINA	234
5.3 PROYECCIÓN DE RESULTADOS SIN IMPLEMENTACIÓN	235
5.4 Análisis de la implementación	238
5.4.1 Inversiones	238
5.4.1.1 Activos fijos	238
5.4.1.2 Activos diferidos	239
5.4.1.3 Gastos pre operativos	239
5.4.1.4 Resumen inversiones	240
5.4.2 Gastos operativos.....	240
5.4.2.1 Salarios de personal.....	241
5.4.3 Proyección de resultados con implementación	241
5.5 Evaluación financiera.....	243
5.5.1 Análisis comparativo	244
5.5.2 Indicadores financieros	245
 CAPÍTULO VI	246
6.1 CONCLUSIONES	246
6.2 RECOMENDACIONES	247
ANEXOS	260

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	17
Gráfico N° 2 ORGANIZACIÓN DEL SERVICIO	47
Gráfico N° 3 MODELO CORPORATIVO	51
Gráfico N° 4 ORGANIGRAMA ECUADOR	52
Gráfico N° 5 ORGANIGRAMA ALPINA SERVICIOS COMPARTIDOS ECUADOR	53
Gráfico N° 6 PREGUNTA NÚMERO 1 DE CLIENTES MUESTRA TOTAL	68
Gráfico N° 7 PREGUNTA NÚMERO 1 CLIENTES GUAYS	68
Gráfico N° 8 PREGUNTA NÚMERO 1 CLIENTES PICHINCHA	69
Gráfico N° 9 PREGUNTA NÚMERO 1 CLIENTES AZUAY	70
Gráfico N° 10 PREGUNTA NÚMERO 1 CLIENTES CHIMBORAZO	70
Gráfico N° 11 PREGUNTA NÚMERO 1 CLIENTES TUNGURAHUA	71
Gráfico N° 12 PREGUNTA NÚMERO 1 CLIENTES LOJA	72
Gráfico N° 13 PREGUNTA NÚMERO 1 CLIENTES ESMERALDAS	72
Gráfico N° 14 PREGUNTA NÚMERO 1 CLIENTES COTOPAXI	73
Gráfico N° 15 PREGUNTA NÚMERO 1 CLIENTES IMBABURA	73
Gráfico N° 16 PREGUNTA NÚMERO 1 CLIENTES SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	74
Gráfico N° 17 PREGUNTA NÚMERO 1 CLIENTES CARCHI	75
Gráfico N° 18 PREGUNTA NÚMERO 1 CLIENTES NAPO	75
Gráfico N° 19 PREGUNTA NÚMERO 2 DE CLIENTES MUESTRA TOTAL	76
Gráfico N° 20 PREGUNTA NÚMERO 2 CLIENTES GUAYAS	77
Gráfico N° 21 PREGUNTA NÚMERO 2 CLIENTES PICHINCHA	77
Gráfico N° 22 PREGUNTA NÚMERO 2 CLIENTES AZUAY	77
Gráfico N° 23 PREGUNTA NÚMERO 2 CLIENTES CHIMBORAZO	78
Gráfico N° 24 PREGUNTA NÚMERO 2 CLIENTES TUNGURAHUA	78
Gráfico N° 25 PREGUNTA NÚMERO 2 CLIENTES LOJA	79
Gráfico N° 26 PREGUNTA NÚMERO 2 CLIENTES ESMERALDAS	79
Gráfico N° 27 PREGUNTA NÚMERO 2 CLIENTES COTOPAXI	80
Gráfico N° 28 PREGUNTA NÚMERO 2 CLIENTES IMBABURA	80

Gráfico N° 29 PREGUNTA NÚMERO 2 CLIENTES SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	81
Gráfico N° 30 PREGUNTA NÚMERO 2 CLIENTES CARCHI	81
Gráfico N° 31 PREGUNTA NÚMERO 2 CLIENTES NAPO	82
Gráfico N° 32 PREGUNTA NÚMERO 3 DE CLIENTES MUESTRA TOTAL	82
Gráfico N° 33 PREGUNTA NÚMERO 3 CLIENTES GUAYAS	83
Gráfico N° 34 PREGUNTA NÚMERO 3 CLIENTES PICHINCHA	83
Gráfico N° 35 PREGUNTA NÚMERO 3 CLIENTES AZUAY	84
Gráfico N° 36 PREGUNTA NÚMERO 3 CLIENTES CHIMBORAZO	85
Gráfico N° 37 PREGUNTA NÚMERO 3 CLIENTES TUNGURAHUA	85
Gráfico N° 38 PREGUNTA NÚMERO 3 CLIENTES LOJA	86
Gráfico N° 39 PREGUNTA NÚMERO 3 CLIENTES ESMERALDAS	87
Gráfico N° 40 PREGUNTA NÚMERO 3 CLIENTES COTOPAXI	87
Gráfico N° 41 PREGUNTA NÚMERO 3 CLIENTES IMBABURA	88
Gráfico N° 42 PREGUNTA NÚMERO 3 CLIENTES SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	89
Gráfico N° 43 PREGUNTA NÚMERO 3 CLIENTES CARCHI	89
Gráfico N° 44 PREGUNTA NÚMERO 3 CLIENTES NAPO	90
Gráfico N° 45 PREGUNTA NÚMERO 4 DE CLIENTES MUESTRA TOTAL	91
Gráfico N° 46 PREGUNTA NÚMERO 4 CLIENTES GUAYAS	91
Gráfico N° 47 PREGUNTA NÚMERO 4 CLIENTES PICHINCHA	92
Gráfico N° 48 PREGUNTA NÚMERO 4 CLIENTES AZUAY	93
Gráfico N° 49 PREGUNTA NÚMERO 4 CLIENTES CHIMBORAZO	93
Gráfico N° 50 PREGUNTA NÚMERO 4 CLIENTES TUNGURAHUA	94
Gráfico N° 51 PREGUNTA NÚMERO 4 CLIENTES LOJA	95
Gráfico N° 52 PREGUNTA NÚMERO 4 CLIENTES ESMERALDAS	95
Gráfico N° 53 PREGUNTA NÚMERO 4 CLIENTES COTOPAXI	96
Gráfico N° 54 PREGUNTA NÚMERO 4 CLIENTES IMBABURA	97
Gráfico N° 55 PREGUNTA NÚMERO 4 CLIENTES SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	97
Gráfico N° 56 PREGUNTA NÚMERO 4 CLIENTES CARCHI	98
Gráfico N° 57 PREGUNTA NÚMERO 4 CLIENTES NAPO	99
Gráfico N° 58 PREGUNTA NÚMERO 5 DE CLIENTES MUESTRA TOTAL	99

Gráfico N° 59 PREGUNTA NÚMERO 5 CLIENTES GUAYAS	100
Gráfico N° 60 PREGUNTA NÚMERO 5 CLIENTES PICHINCHA	100
Gráfico N° 61 PREGUNTA NÚMERO 5 CLIENTES AZUAY	101
Gráfico N° 62 PREGUNTA NÚMERO 5 CLIENTES CHIMBORAZO	101
Gráfico N° 63 PREGUNTA NÚMERO 5 CLIENTES TUNGURAHUA	102
Gráfico N° 64 PREGUNTA NÚMERO 5 CLIENTES LOJA	102
Gráfico N° 65 PREGUNTA NÚMERO 5 CLIENTES ESMERALDAS	102
Gráfico N° 66 PREGUNTA NÚMERO 5 CLIENTES COTOPAXI	103
Gráfico N° 67 PREGUNTA NÚMERO 5 CLIENTES IMBABURA	103
Gráfico N° 68 PREGUNTA NÚMERO 5 CLIENTES SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	103
Gráfico N° 69 PREGUNTA NÚMERO 5 CLIENTES CARCHI	104
Gráfico N° 70 PREGUNTA NÚMERO 5 CLIENTES NAPO	104
Gráfico N° 71 PREGUNTA NÚMERO 6 DE CLIENTES MUESTRA TOTAL	105
Gráfico N° 72 PREGUNTA NÚMERO 6 CLIENTES GUAYAS	105
Gráfico N° 73 PREGUNTA NÚMERO 6 CLIENTES PICHINCHA	106
Gráfico N° 74 PREGUNTA NÚMERO 6 CLIENTES AZUAY	106
Gráfico N° 75 PREGUNTA NÚMERO 6 CLIENTES CHIMBORAZO	106
Gráfico N° 76 PREGUNTA NÚMERO 6 CLIENTES TUNGURAHUA	107
Gráfico N° 77 PREGUNTA NÚMERO 6 CLIENTES LOJA	107
Gráfico N° 78 PREGUNTA NÚMERO 6 CLIENTES ESMERALDAS	107
Gráfico N° 79 PREGUNTA NÚMERO 6 CLIENTES COTOPAXI	108
Gráfico N° 80 PREGUNTA NÚMERO 6 CLIENTES IMBABURA	108
Gráfico N° 81 PREGUNTA NÚMERO 6 CLIENTES SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	108
Gráfico N° 82 PREGUNTA NÚMERO 6 CLIENTES CARCHI	109
Gráfico N° 83 PREGUNTA NÚMERO 6 CLIENTES NAPO	109
Gráfico N° 84 PREGUNTA NÚMERO 7 DE CLIENTES MUESTRA TOTAL	110
Gráfico N° 85 PREGUNTA NÚMERO 1 DE CONSUMIDORES MUESTRA TOTAL	118
Gráfico N° 86 PREGUNTA NÚMERO 2 DE CONSUMIDORES MUESTRA TOTAL	118
Gráfico N° 87 PREGUNTA NÚMERO 2 CONSUMIDORES GUAYAS	119

Gráfico N° 88 PREGUNTA NÚMERO 2 CONSUMIDORES PICHINCHA	120
Gráfico N° 89 PREGUNTA NÚMERO 2 CONSUMIDORES AZUAY	120
Gráfico N° 90 PREGUNTA NÚMERO 2 CONSUMIDORES CHIMBORAZO	121
Gráfico N° 91 PREGUNTA NÚMERO 2 CONSUMIDORES TUGURAHUA	121
Gráfico N° 92 PREGUNTA NÚMERO 2 CONSUMIDORES LOJA	122
Gráfico N° 93 PREGUNTA NÚMERO 2 CONSUMIDORES ESMERALDAS	123
Gráfico N° 94 PREGUNTA NÚMERO 2 CONSUMIDORES COTOPAXI	123
Gráfico N° 95 PREGUNTA NÚMERO 2 CONSUMIDORES IMBABURA	124
Gráfico N° 96 PREGUNTA NÚMERO 2 CONSUMIDORES SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	124
Gráfico N° 97 PREGUNTA NÚMERO 2 CONSUMIDORES CARCHI	125
Gráfico N° 98 PREGUNTA NÚMERO 2 CONSUMIDORES NAPO	125
Gráfico N° 99 PREGUNTA NÚMERO 3 DE CONSUMIDORES MUESTRA TOTAL	126
Gráfico N° 100 PREGUNTA NÚMERO 3 CONSUMIDORES GUAYAS	127
Gráfico N° 101 PREGUNTA NÚMERO 3 CONSUMIDORES PICHINCHA	127
Gráfico N° 102 PREGUNTA NÚMERO 3 CONSUMIDORES AZUAY	128
Gráfico N° 103 PREGUNTA NÚMERO 3 CONSUMIDORES CHIMBORAZO	129
Gráfico N° 104 PREGUNTA NÚMERO 3 CONSUMIDORES TUGURAHUA	129
Gráfico N° 105 PREGUNTA NÚMERO 3 CONSUMIDORES LOJA	130
Gráfico N° 106 PREGUNTA NÚMERO 3 CONSUMIDORES ESMERALDAS	130
Gráfico N° 107 PREGUNTA NÚMERO 3 CONSUMIDORES COTOPAXI	131
Gráfico N° 108 PREGUNTA NÚMERO 3 CONSUMIDORES IMBABURA	131
Gráfico N° 109 PREGUNTA NÚMERO 3 CONSUMIDORES SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	132
Gráfico N° 110 PREGUNTA NÚMERO 3 CONSUMIDORES CARCHI	132
Gráfico N° 111 PREGUNTA NÚMERO 3 CONSUMIDORES NAPO	133
Gráfico N° 112 PREGUNTA NÚMERO 4 DE CONSUMIDORES MUESTRA TOTAL	134
Gráfico N° 113 PREGUNTA NÚMERO 4 CONSUMIDORES GUAYAS	134
Gráfico N° 114 PREGUNTA NÚMERO 4 CONSUMIDORES PICHINCHA	135
Gráfico N° 115 PREGUNTA NÚMERO 4 CONSUMIDORES AZUAY	135
Gráfico N° 116 PREGUNTA NÚMERO 4 CONSUMIDORES CHIMBORAZO	135

Gráfico N° 117 PREGUNTA NÚMERO 4 CONSUMIDORES TUGURAHUA	136
Gráfico N° 118 PREGUNTA NÚMERO 4 CONSUMIDORES LOJA	136
Gráfico N° 119 PREGUNTA NÚMERO 4 CONSUMIDORES ESMERALDAS	136
Gráfico N° 120 PREGUNTA NÚMERO 4 CONSUMIDORES COTOPAXI	137
Gráfico N° 121 PREGUNTA NÚMERO 4 CONSUMIDORES IMBABURA	137
Gráfico N° 122 PREGUNTA NÚMERO 4 CONSUMIDORES SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	137
Gráfico N° 123 PREGUNTA NÚMERO 4 CONSUMIDORES CARCHI	138
Gráfico N° 124 PREGUNTA NÚMERO 4 CONSUMIDORES NAPO	138
Gráfico N° 125 PREGUNTA NÚMERO 5 DE CONSUMIDORES MUESTRA TOTAL	139
Gráfico N° 126 PREGUNTA NÚMERO 5 CONSUMIDORES GUAYAS	139
Gráfico N° 127 PREGUNTA NÚMERO 5 CONSUMIDORES PICHINCHA	140
Gráfico N° 128 PREGUNTA NÚMERO 5 CONSUMIDORES AZUAY	140
Gráfico N° 129 PREGUNTA NÚMERO 5 CONSUMIDORES CHIMBORAZO	140
Gráfico N° 130 PREGUNTA NÚMERO 5 CONSUMIDORES TUGURAHUA	141
Gráfico N° 131 PREGUNTA NÚMERO 5 CONSUMIDORES LOJA	141
Gráfico N° 132 PREGUNTA NÚMERO 5 CONSUMIDORES ESMERALDAS	141
Gráfico N° 133 PREGUNTA NÚMERO 5 CONSUMIDORES COTOPAXI	142
Gráfico N° 134 PREGUNTA NÚMERO 5 CONSUMIDORES IMBABURA	142
Gráfico N° 135 PREGUNTA NÚMERO 5 CONSUMIDORES SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	142
Gráfico N° 136 PREGUNTA NÚMERO 5 CONSUMIDORES CARCHI	143
Gráfico N° 137 PREGUNTA NÚMERO 5 CONSUMIDORES NAPO	143
Gráfico N° 138 PREGUNTA NÚMERO 6 DE CONSUMIDORES MUESTRA TOTAL	144
Gráfico N° 139 PREGUNTA NÚMERO 6 CONSUMIDORES GUAYAS	144
Gráfico N° 140 PREGUNTA NÚMERO 6 CONSUMIDORES PICHINCHA	145
Gráfico N° 141 PREGUNTA NÚMERO 6 CONSUMIDORES AZUAY	145
Gráfico N° 142 PREGUNTA NÚMERO 6 CONSUMIDORES CHIMBORAZO	145
Gráfico N° 143 PREGUNTA NÚMERO 6 CONSUMIDORES TUGURAHUA	146
Gráfico N° 144 PREGUNTA NÚMERO 6 CONSUMIDORES LOJA	146
Gráfico N° 145 PREGUNTA NÚMERO 6 CONSUMIDORES ESMERALDAS	146

Gráfico N° 146 PREGUNTA NÚMERO 6 CONSUMIDORES COTOPAXI	147
Gráfico N° 147 PREGUNTA NÚMERO 6 CONSUMIDORES IMBABURA	147
Gráfico N° 148 PREGUNTA NÚMERO 6 CONSUMIDORES SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	147
Gráfico N° 149 PREGUNTA NÚMERO 6 CONSUMIDORES CARCHI	148
Gráfico N° 150 PREGUNTA NÚMERO 6 CONSUMIDORES NAPO	148
Gráfico N° 151 PREGUNTA NÚMERO 7 DE CONSUMIDORES MUESTRA TOTAL	148
Gráfico N° 152 PLANO DE DISTRIBUCIÓN DEL DEPARTAMENTO DEATENCIÓN AL CONSUMIDOR	195

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 ESTUDIO DE PORQUE SE PIERDEN LOS CLIENTE	20
Cuadro N° 2 RECURSOS CONSTITUCIONALES TRAMITADOS POR LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO A NIVEL NACIONAL POR AÑO	30
Cuadro N° 3 RESUMEN TRAMITADOS POR LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO A NIVEL NACIONAL AÑO 2009	31
Cuadro N° 4 IDENTIFICACIÓN DE MERCADO OBJETIVO POR PROVINCIAS	58
Cuadro N° 5 DIAGNÓSTICO PREGUNTA 1 ENCUESTA CLIENTES	111
Cuadro N° 6 DIAGNÓSTICO PREGUNTA 2 ENCUESTA CLIENTES	112
Cuadro N° 7 DIAGNÓSTICO PREGUNTA 3 ENCUESTA CLIENTES	113
Cuadro N° 8 DIAGNÓSTICO PREGUNTA 4 ENCUESTA CLIENTES	114
Cuadro N° 9 DIAGNÓSTICO PREGUNTA 5 ENCUESTA CLIENTES	115
Cuadro N° 10 DIAGNÓSTICO PREGUNTA 6 ENCUESTA CLIENTES	116
Cuadro N° 11 DIAGNÓSTICO PREGUNTA 7 ENCUESTA CLIENTES	117
Cuadro N° 12 DIAGNÓSTICO PREGUNTA 1 ENCUESTA CONSUMIDORES	150
Cuadro N° 13 DIAGNÓSTICO PREGUNTA 2 ENCUESTA CONSUMIDORES	151
Cuadro N° 14 DIAGNÓSTICO PREGUNTA 3 ENCUESTA CONSUMIDORES	152
Cuadro N° 15 DIAGNÓSTICO PREGUNTA 4 ENCUESTA CONSUMIDORES	153
Cuadro N° 16 DIAGNÓSTICO PREGUNTA 5 ENCUESTA CONSUMIDORES	154
Cuadro N° 17 DIAGNÓSTICO PREGUNTA 6 ENCUESTA CONSUMIDORES	155
Cuadro N° 18 DIAGNÓSTICO PREGUNTA 7 ENCUESTA CONSUMIDORES	156
Cuadro N° 19 LLAMADAS QUE SE ESTIMAN INGRESAN DIARIAMENTE A ALPINA	157
Cuadro N° 20 MATRIZ DE PORTER	158
Cuadro N° 21 TIPO DE CLIENTES	171
Cuadro N° 22 CONSUMIDOR FINAL	172
Cuadro N° 23 CONSUMIDOR FINAL	174
Cuadro N° 24 FLUJO SERVICIO DE COMUNICACIÓN DE PRONACA	175
Cuadro N° 25 DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES PRONACA	178
Cuadro N° 26 MATRIZ FODA	185
Cuadro N° 27 CUADRO QUE MUESTRA LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA CADA UNO DE LOS OBJETIVOS	191

Cuadro N° 28 ORGANIGRAMA	196
Cuadro N° 29 SIMBOLOGÍA ESTÁNDAR DEL DIAGRAMA DEL FLUJO	201
Cuadro N° 30 FLUJOGRAMA PROCESO GENERAL RECEPCIÓN LLAMADAS	202
Cuadro N° 31 FLUJOGRAMA PROCESO GENERAL DE RECEPCIÓN INCONFORMIDADES	209
Cuadro N° 32 FLUJOGRAMA PROCESO RECLAMOS CANAL INSTITUCIONAL POR PRODUCTO	219
Cuadro N° 33 FLUJOGRAMA PROCESO RECLAMOS CANAL INSTITUCIONAL SERVICIO	221
Cuadro N° 34 FLUJOGRAMA PROCESO RECLAMOS CANAL TRADICIONAL POR PRODUCTO	222
Cuadro N° 35 FLUJOGRAMA PROCESO RECLAMOS CANAL TRADICIONAL POR SERVICIO	224
Cuadro N° 36 FLUJOGRAMA PROCESO RECLAMOS CANAL DISTRIBUIDORES POR PRODUCTO	225
Cuadro N° 37 FLUJOGRAMA PROCESO RECLAMOS CANAL DISTRIBUIDORES POR SERVICIO	227
Cuadro N° 38 FLUJOGRAMA PROCESO RECLAMOS CANAL SUPERMERCADOS POR PRODUCTO	228
Cuadro N° 39 FLUJOGRAMA PROCESO RECLAMOS CANAL SUPERMERCADOS POR SERVICIO	230
Cuadro N° 40 FLUJOGRAMA VENTAS POR TELÉFONO	231
Cuadro N° 41 PROGRAMACIÓN DE TIEMPOS 3 PRIMEROS MESES	232
Cuadro N° 42 PROYECCIÓN SIN IMPLEMENTACIÓN	237
Cuadro N° 43 ACTIVOS FIJOS	238
Cuadro N° 44 ACTIVOS DIFERIDOS	239
Cuadro N° 45 GASTOS PRE OPERATIVOS	240
Cuadro N° 46 RESUMEN DE INVERSIONES	240
Cuadro N° 47 SALARIOS PERSONAL	241
Cuadro N° 48 RESULTADOS CON IMPLEMENTACIÓN	242
Cuadro N° 49 EVALUACIÓN FINANCIERA	243
Cuadro N° 50 ANÁLISIS COMPARATIVO	244
Cuadro N° 51 INDICADORES FINANCIEROS	245

CAPÍTULO I

1. MARCO TEORICO

1.1 LAS GRANDES EMPRESAS Y EL SERVICIO AL CONSUMIDOR

La grandeza de una organización no solamente es apreciada por la magnitud de sus instalaciones, o por los sistemas sofisticados con los que cuenta para su administración general, es de suma importancia reconocer que el crecer y mantener a sus clientes, hace que las empresas progresen y aumente su participación de mercado por lo que se las considera como grandes empresas.

Dentro de las organizaciones se maneja la frase “El cliente siempre tiene la razón” requiere de un análisis interno y externo debido a que el personal de las empresas se sienten desmotivados, pensando que siempre el cliente va tener las de ganar y el empleado haga lo que haga no va tener razón alguna, ni derecho a equivocarse; **la frase reestructurada por Dru Scott** “El cliente no siempre tiene la razón, pero siempre es su cliente”, de seguro esto motiva al personal para entender que muchas veces serán juzgados por personas mal intencionadas, pero que mientras se cumpla con un buen servicio no será siempre responsable el empleado, y contará con el respaldo de la organización.

Un elemento fundamental para que la entrega del servicio funcione son las personas. Son quienes permiten que se mantenga las relaciones cliente empresa de manera trascendente y saludable, es por esto que debemos:

- **Satisfacer las necesidades del cliente.-** El cliente satisfecho, por lo general vuelve a comprar, por lo tanto la empresa obtiene como beneficio la lealtad, y la posibilidad de venderle otros productos adicionales, El cliente comunica a otros sus experiencias positivas y si está satisfecho deja de lado a la competencia.
- **Esfuerzos de los empleados.-** Los empleados que tienen contacto con el cliente tienen la insustituible misión de hacer que cada momento de ese

contacto tienda a la excelencia. Escuchar al cliente, interpretarlo bien, gestionar el servicio y entregarlo con precisión, eficiencia, cortesía, empatía.

- **No monopolios.-** En el pasado el cliente contaba con pocas alternativas de selección y por lo tanto no importaba lo que pensara, de cualquier manera lo tendría que comprar. En la actualidad existe más lugares que cuentan con un determinado artículo, la competencia es mayor y los empresarios ya no pueden darse el lujo de perder a los clientes.
- **Saturación de mercados.-** Hoy en día existe demasiada competencia por la globalización de los mercados en el tema de atención al cliente y está en los empresarios buscar nuevas ideas de negocios, o ser la diferencia entre ellos, creando mejores formas de alcanzar la satisfacción de sus clientes.

1.1.1 El Servicio

El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. El servicio es "un valor agregado para el cliente", y en ese campo es cada vez más exigente.

En la percepción de la calidad del servicio influyen también los símbolos que rodean al producto:

1.1.1.1 Características del servicio

Intangible: no se puede tocar, sentir, escuchar y oler antes de la compra.

Inseparable: se fabrica y se consume al mismo tiempo.

Perecedero: No se puede almacenar.

Variable: depende de quién, cuándo, cómo y dónde se ofrece.

1.1.1.2 Aspectos del servicio al público

Atención Personal: Al cliente le agrada y le hace sentir importantes la atención personalizada, le disgusta sentir que es un número más. Una forma de formalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.

Personal bien informado: El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.

Simpatía- Amabilidad: El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

1.2 LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

Cuando nos comunicamos con alguien no solamente emitimos un mensaje, también recibimos una respuesta y nuevamente comunicamos ante esa respuesta. Todo ello se realiza con palabras, gestos, pensamientos y sentimientos.

La comunicación es en estos casos un factor clave, para reducir la tensión, y dejar más satisfecho al cliente.

Hay frases mágicas como:

- “Me parece importante lo que me comenta.”
- “Entiendo su postura.”
- “¿Podría aclararme más este punto?”
- “Despreocúpese ahora mismo lo solucionamos.”
- “Lo estudiamos y le damos una solución inmediata.”
- “Lo que se suele hacer es, pero vamos a buscar la forma más beneficiosa para usted.”
- “¿Le parece bien si hacemos....?”¹

¹ ECAE Atención al cliente por: Rafael J. Obando

Estás frases pueden ser de mucha ayuda para manejar el malestar del cliente, pero siempre hay que tener cuidado de que frases se utilizan, debido a que un cliente no es igual que otro y no siempre está dispuesto a escuchar.

Lo más importante es mantener la calma, no ponerse a la defensiva, y no considerarlo un ataque personal, es simplemente un punto de vista a valorar para mejorar. Aunque sea la queja injusta y desproporcionada, esto es algo que se puede hacer ver con argumentaciones y con tranquilidad al final de la escucha activa al cliente.

Si se interrumpe al cliente para atacar, defenderse o evadir lo único que se consigue es elevar el grado de insatisfacción y que no se libere la carga emocional que bloquea la solución de cualquier conflicto.

1.2.1 La Comunicación en la Empresa

1.2.1.1 Concepto

Las comunicaciones comprende el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir, en un determinado sentido, a las personas que conforman los mercados objetivos de la empresa.

Cuando la persona se comunica con alguien no solamente se emite un mensaje, también se recibe una respuesta y nuevamente se comunica ante esa respuesta. Todo ello se realiza con palabras, gestos, pensamientos y sentimientos.

Existen dos tipos de comunicación, la comunicación verbal y no verbal.

1.2.2 Comunicación verbal

Es la que se expresa mediante el uso de la voz.

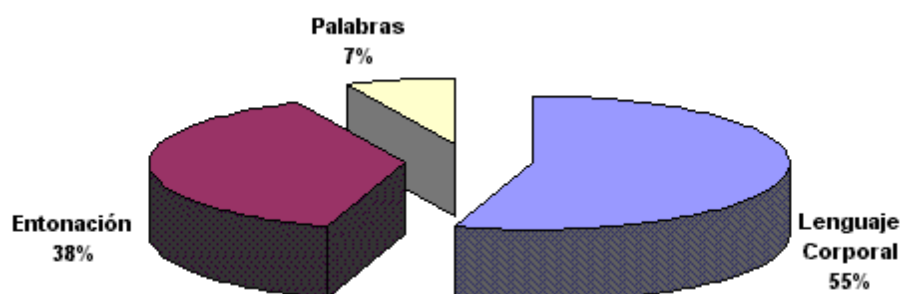
Saludar al cliente con calidez hará que se sienta bienvenido, ser precisos; y no utilizar frases como "haré lo que pueda". El cliente no entiende que es "lo que más podemos".

No omitir ningún detalle como por ejemplo cuando se le diga a un cliente que el producto cuesta USD 3,00; eso es lo que él espera que le cobren, pero si existen cargos adicionales es necesario decírselo por anticipado.

1.2.3 Comunicación no verbal

Es aquella que se la transmite a través de gestos, se debe utilizar la sonrisa, postura, vestimenta, gestos, que son ejemplos de la comunicación no verbal, para capitalizar la satisfacción del cliente.

Gráfico N° 1
COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE



Fuente: ECAE atención al cliente, 2009

Elaborado: Gabriela Pesántez

Investigaciones recientes demuestran que en una disertación, una comunicación personal ante un grupo de individuos, el 55% del impacto de transmisión se concreta a través del lenguaje corporal y los gestos, el 38% mediante el tono de voz, cadencia, etc. Y sólo el 7%, a través del contenido y el significado de las palabras.

1.3 MANEJO DE QUEJAS

- Solo un 3 % de las operaciones de un negocio terminan en una queja.
- El 15 % adicional se queja por vías informales, por ejemplo el boca a boca, que puede ser fatal para un negocio.
- Un 30 % adicional no se quejará nunca, pero está seguro de tener motivos suficientes para protestar.²

Las grandes corporaciones consideran que una queja es un regalo, es una oportunidad para mejorar y conocer la opinión del cliente sobre el servicio, porque puede haber clientes insatisfechos que no se quejan, y solo se conoce su malestar cuando se van.

Las quejas sirven para afianzar la relación con el cliente, por ende este se sentirá atendido, escuchado, y como parte valiosa que aporta información de mejora a la empresa. Si no se conoce el error, no se puede evitar que se vuelva a repetir, si no se sabe porque se ha producido, no se podrá evitar que se vuelva a repetir.³

1.3.1 Como Reaccionar Ante Una Queja

Cuanto más rápida sea la respuesta de la empresa y más personal sea el método para comunicar a las personas perjudicadas, mayor satisfacción conseguirá la clientela por el trato recibido.

La persona responsable del error debe anticiparse a la reclamación del cliente, si lo detecta antes que él, en todo caso siempre hay que dar la cara y ponerse en el lugar del cliente, comprender cómo está viviendo el problema.

1.3.2 Pasos para Receptar una Queja

- **Escuchar de forma activa:** es decir dejando hablar al cliente, que descargue las emociones de frustración, malestar, intranquilidad, desconfianza, contrariedad,

² ECAE Atención al cliente por: Rafael J. Obando

³ WARREN G. BENNIS

etc., no se debe objetar antes de que termine de expresar todas sus inquietudes y los motivos que le inducen a plantear la queja. Si mientras se escucha se piensa en la respuesta que se va a dar, difícilmente se puede dejar convencido y satisfecho al cliente debido a que no hubo la atención necesaria.

- **Agradecer que nos manifieste su queja:** dar a conocer que lo entendemos o lo comprendemos, que lo valoramos, y que se le va a solucionar. Hacerle ver que comprendemos cómo se siente, Hay cosas impredecibles que se salen de nuestras manos, por lo tanto es difícil asegurar que no volverá a repetirse un error; pero el cliente sabrá que siempre se le dará solución.

- **El cliente tiene derecho a quejarse,** eso no es discutible y en principio no se le debe quitar la razón, desde luego nunca antes de que se explique completamente, y sin tener pruebas que demuestren lo contrario. Se discuten hechos, no valoraciones. Aunque el cliente no siempre tiene razón en abstracto, sí tiene sus razones, que hay que respetar.

Por ejemplo: Si llama un cliente porque no recibió su producto, solo se le podrá decir que no es así si se tiene delante la documentación con la firma de recibido y se lo puede enviar, es decir la factura. En todo caso lo mejor es hacerle ver que tal vez ha existido un mal entendido puesto que se tiene la constancia de la recepción y se la envía en ese mismo momento.

- **Preguntar** para obtener la mayor información posible que es lo que se ha producido, cuando, como, por quién, en qué circunstancias, que documentos o soportes pueden permitirnos valorar lo que se ha producido. Asegurarnos bien de que se ha comprendido la objeción antes de dar la respuesta.
- **Asumir un plazo para solucionar el problema:** indicárselo, y comprometernos a llamarle para confirmárselo.
- **Comprobar que está solucionando su problema:** Hacer el seguimiento oportuno para lograr la satisfacción del cliente.

- **No pueden darse excusas:** es que no sabía, es que creía, es que pensaba, no se debe eludir responsabilidades, echar la culpa a otros o replicar con agresividad.

1.3.3 Como Gestionar Las Quejas

Tener diseñado un procedimiento de gestión de quejas que sean conocidos por todo el personal, el cual debe incluir como mínimo atención, registro, corrección y evaluación.

1.3.4 Porque se pierden los clientes

Cuadro N° 1
ESTUDIO DE PORQUE SE PIERDEN LOS CLIENTES

1%	Porque se mueren
3%	Porque se mudan a otra parte
5%	Porque se hacen amigos de otros
9%	Por los precios bajos de la competencia
14%	Por la mala calidad de los productos/servicios
68%	Po la indiferencia y la mal atención del personal de ventas y servicio, vendedores, supervisores, gerentes, telefonistas, secretarias, despachantes, repartidores, cobradores y otros en contacto con clientes.

Fuente: ECAE atención al cliente, 2009

Elaborado: Gabriela Pesántez

La gestión con el cliente es básica, es entregar valor, este último directamente relacionado con atributos y funcionalidad del producto o servicio, con mayor

énfasis en las emociones y el significado que se tiene, la idea fundamental es minimizar las incomodidades y desconfianza que tiene el cliente, a través de las personas claves es decir los receptores quienes tienen compromiso y son parte clave en la organización y con el cliente, donde una queja es solucionada y con conciencia se logra fidelización.

1.4 ANÁLISIS FODA PARA LOS CONSUMIDORES

1.4.1 Concepto

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil modificarlas.

1.4.2 Fortalezas

Existen Leyes, establecimientos y organizaciones, públicas y privadas que trabajan en el área de protección del consumidor.

1.4.2.1 Públicas

Subcomisión Nacional de Defensa del Consumidor de la Defensoría del Pueblo, instancia creada para dar cumplimiento a la obligación del Defensor del Pueblo de velar por los derechos de las personas. Creada en 1999 bajo la forma de Defensoría Adjunta.

Dirección de Defensa del Consumidor de la Subsecretaría de Competencia y Defensa del Consumidor del Ministerio de Industrias, Productividad y Competitividad, creada a principios de 2009. Actualmente el MIPRO, está procesando las nuevas encuestas a los diferentes actores del consumo, esto es Comerciantes-Productores, Inter-medios diarios y Consumidores Finales, a través de la

Subsecretaría de la Competencia y Defensa del Consumidor, para promulgar una reglamentación que ampare a los consumidores previa esta investigación.

1.4.2.2 Privadas

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor en su Capítulo XI, prevé la creación de asociaciones de consumidores, donde señalan los requisitos que se deben cumplir y ante qué autoridad se ha de reinscribir la asociación, así como las limitaciones que tienen este tipo de organizaciones.

En el 2000, cuando se aprobó la ley vigente, hubo iniciativas para crear asociaciones de consumidores en varios lugares del país. Inclusive, por iniciativa de la Defensoría del Pueblo se crearon asociaciones en la mayoría de provincias del Ecuador. Actualmente, la actividad de estas organizaciones es limitada o inexistente.

La Tribuna Ecuatoriana de Consumidores y Usuarios, persona jurídica sin fines de lucro, que bajo la modalidad de fundación obtuvo su personería jurídica en 1997, conforme a los requisitos de la Ley de Defensa del Consumidor de 1990. Tiene como propósito educar, informar y defender los derechos de los consumidores y usuarios. Lo hace desde una perspectiva democrática, equitativa y sostenible.

1.4.2.3 Control de Calidad

El Consejo Nacional de la Calidad es el máximo organismo del Sistema Ecuatoriano de la Calidad y entre sus atribuciones tiene emitir las directrices para los procedimientos de evaluación de la conformidad relacionados con la certificación obligatoria de productos, de sistemas y de personas. Además de imponer sanciones por incumplimientos a la Ley (artículo 10). La misma Ley trata en el Capítulo V sobre la reglamentación técnica y de certificación de la conformidad, con el propósito de precautelar los objetivos relacionados con la seguridad, la salud de la vida humana, animal y vegetal, la preservación del medio ambiente y la protección del consumidor contra prácticas engañosas.

En Ecuador existen iniciativas privadas para aplicar mecanismos que ayuden a fortalecer la competitividad. La Ley de Sistema Ecuatoriano de la Calidad se refiere a estos aspectos en el Capítulo V, artículo 33, Objetivos de la certificación de la Conformidad: literal a) “Certificar que un producto o servicio, un proceso o un método de producción, almacenamiento, operación o utilización de un producto o servicio, cumpla con los requisitos de un reglamento técnico”. La misma Ley prevé la organización del servicio nacional de notificación e información sobre normas, reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación.⁴ Normas INEN y de certificación ISO.

1.4.2.4 Certificación INEN

El procedimiento de calificación tiene por objeto emitir el Certificado de Conformidad con sello de Calidad INEN a todas aquellas empresas que deseen obtenerlo de forma voluntaria para los productos que elaboran. La certificación tiene vigencia de 2 años y al ser renovada por 3 años más. Si bien es de carácter voluntario se la considera necesario para dar una mayor seguridad al consumidor ya que certifica la buena manufacturación y respalda la producción y elaboración de los productos.

1.4.2.5 Certificación ISO

La certificación ISO 9000 indica a los clientes que la empresa ha implementado un sistema para garantizar que cualquier producto o servicio que venda cumplirá constantemente con las normas internacionales de calidad. Las normas ISO están compuestas por representantes de normas nacionales de más de 100 países. Si bien se certifican los productos y proceso esto crea una mejor imagen para la empresa y una mayor seguridad para el consumidor.

⁴ LEY DE SISTEMA ECUATORIANO DE LA CALIDAD. CAPITULO V. ART. 33. LITERAL A.

1.4.2.6 Normas para juzgar y sancionar infracciones

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, en su Capítulo XIV, desarrolla las normas relacionadas con competencia y procedimiento para juzgar las infracciones a la Ley, determinando que en primera instancia son competentes los jueces de contravenciones y en segunda y definitiva instancia los jueces de lo penal (Art.84). Los artículos 58 y 59 de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor prevén el retiro del bien considerado peligroso, así como la prohibición de comercialización. En el artículo 73 está prevista la clausura temporal o definitiva del establecimiento, en un caso particular.⁵

1.4.3 Debilidades

1.4.3.1 Poca Capacidad Sancionatoria

Existe debilidad en la capacidad sancionatoria de los entes de control, que poco pueden hacer frente a los incumplimientos de los prestadores públicos y en algún caso excepcional en que existe un prestador privado.

La vigilancia y control de la calidad de los alimentos está compartida entre los Ministerios de Salud, Agricultura y Ambiente, Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN, y el Consejo Nacional de la Calidad.

1.4.3.2 Sistema de Control de Calidad Poco Implementado

La Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad señala que la vigilancia y control del Estado a través del Consejo Nacional de la Calidad, “se limita al cumplimiento de los requisitos exigidos en los reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad, por parte de los fabricantes y de quienes importen y comercialicen productos o servicios sujetos a tales reglamentos” (artículo 57).

⁵ LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR. CAPITULO XIV. ART. 58, 59, 73 Y 84.

1.4.3.3 Muy Limitado el acceso a la Justicia

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, en su Capítulo XIV, desarrolla las normas relacionadas con competencia y procedimiento para juzgar las infracciones a la Ley, determinando que en primera instancia son competentes los jueces de contravenciones y en segunda y definitiva instancia los jueces de lo penal (Art.84).

La Disposición Transitoria primera señala que en tanto comiencen a funcionar los Juzgados de Contravenciones, conocerán las infracciones a la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor los Intendentes y Subintendentes y Comisarios Nacionales, los cuales son jueces de policía pertenecientes al Ministerio de Gobierno y que desde la promulgación de la Ley en el 2000, han venido juzgando las infracciones, pues hasta el momento no se han instalado los Juzgados de Contravenciones. Esto ha significado una muy pobre aplicación de la Ley, la pérdida de los intereses de los consumidores y en cuanto a la determinación del sujeto a ser protegido (se aceptan casos entre proveedores, en contra de la definición que hace la Ley respecto de consumidor final).

Este mismo capítulo se refiere a la atribución otorgada a la Defensoría del Pueblo para conocer y pronunciarse motivadamente sobre los reclamos y las quejas que presente cualquier consumidor nacional o extranjero, mediante la utilización de mecanismos alternativos para la solución de conflictos. La Defensoría también admite a trámite casos entre proveedores, cayendo en el mismo error que los jueces de policía.

No existe un sistema de solución alternativa de conflictos de consumo creado legalmente. Sin embargo, la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, otorga a las organizaciones de consumidores la representación de los intereses de los mismos y en tal medida, la Tribuna Ecuatoriana de Consumidores y Usuarios ha desarrollado un mecanismo de atención de las quejas de los consumidores.

1.4.3.4 Movimiento de Consumidores en desarrollo

El movimiento de consumidores en el Ecuador está en desarrollo y por lo tanto no caben mayores comentarios, aunque a nivel individual cada vez hay mayor conciencia sobre los derechos y mayor exigencia respecto de su cumplimiento. Existe aún poco conocimiento de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, por parte de los consumidores.

Aún falta ejercicio para el cumplimiento de los derechos de los consumidores frente al incumplimiento por parte de los proveedores. Son insuficientes los mecanismos y canales para receptar las quejas de los consumidores del Ecuador.

Falta promoción del sistema de Protección de Defensa del Consumidor en Ecuador. El nivel de penetración de Internet en el Ecuador todavía es bajo, y el uso de este medio para temas vinculados al consumo está en crecimiento en publicidad, ventas de productos, alertas sobre calidad y seguridad de productos. El Ecuador tiene una Ley de Comercio Electrónico en la que se incluyen los derechos de los consumidores que utilicen este medio. No existen órganos colegiados, interlocución de participación y representación ciudadana en materia de consumo.⁶

1.4.4 Oportunidades (como punto de apoyo al consumidor)

Ya está creada la Subsecretaría de Competencia y Defensa del Consumidor del Ministerio de Industria y Competitividad. Se están creando capacidades humanas y financieras en el ámbito estatal para la defensa del consumidor.

Existe interés por parte del Estado para mejorar el control de la calidad de bienes y servicios que están en el mercado ecuatoriano. Existe una Mesa Andina de Consumidores instalada y con un plan de acción. El Estado ecuatoriano está comprometido con los consumidores desde la Mesa Andina de Consumidores.

⁶ <http://ricoverimarketing.americas.tripod.com/RicoveriMarketing/id14.html>

La Tribuna Ecuatoriana de Consumidores y Usuarios es miembro pleno de Consumers International desde 1997. Es fundadora del Grupo Andino de Consumidores (abril 2007). También es parte de la Mesa Andina de Consumidores desde su instalación en mayo de 2009; lo que le permite establecer propuestas a nivel andino y de país. Ha sido parte del Consejo de Consumers International por dos períodos: 2000- 2003 y 2003-2007.

La Tribuna está constituida por 12 organizaciones de la sociedad civil, que responden a diferentes áreas del quehacer social: género, economía solidaria, educación popular, ambiente, investigación en el agro, cooperación internacional. Las entidades públicas tienen dentro de sus requisitos la participación de las organizaciones de consumidores, lo que fortalece la posibilidad de introducir la perspectiva del consumidor en el quehacer las instituciones pertinentes. La Tribuna tiene convenios con entidades públicas y privadas y participa en diferentes comités de normalización, en el Consejo Nacional de la Calidad, el Organismo Ecuatoriano de Acreditación, entre otros.

Las organizaciones sociales están incluyendo dentro de su problemática el tema del consumidor. La Tribuna tiene coordinación con diferentes instancias y organizaciones de mujeres. Las agencias internacionales de cooperación tiene dentro de su agenda, políticas y estrategias introducir la perspectiva del consumidor, la Tribuna coordina acciones con varias agencias internacionales. Las universidades están incluyendo los temas de consumo en su currículo académico. Se mantienen relaciones de carácter académico con universidades.⁷

1.4.5 Amenazas

Al no funcionar bien los mecanismos de protección a los consumidores existe el riesgo que no se cumplan sus derechos y no se ejerciten sus responsabilidades.

Que el Estado considere otros temas prioritarios, que la situación económica del país no permita el desarrollo de esta problemática y tema a nivel institucional, que

⁷ <http://ricoverimarketing.americas.tripod.com/RicoveriMarketing/id14.html>

no se consolide la naciente agencia de defensa del consumidor creada en el Ministerio de Industrias, que no se instalen los juzgados de contravenciones, designados por ley para conocer las infracciones de consumo, que no se apruebe el régimen jurídico de competencia, que está en trámite legislativo, que no se cumpla con el mandato legal de incorporar la educación del consumidor en la educación formal⁸.

1.5 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR EN ECUADOR

El consumidor no es consciente de la importancia de leer las fórmulas de los productos que compra, esta información es primordial para que la persona que desea consumir sepa a lo que se está exponiendo, es obligatoria para que el usuario que tenga alguna intolerancia se mantenga informado.

Otro punto importante que le falta al consumidor Ecuatoriano es fijarse en la fecha de elaboración y de vencimiento, cuando ocurre algún problema por esta causa son pocas las personas que lo reclaman, normalmente lo desechan sin hacer ningún reclamo.

Desde julio del año 2000, Ecuador cuenta con la Ley de Defensa del Consumidor y aunque ha mejorado la situación para los clientes locales desde entonces; las autoridades encargadas de hacer cumplir la norma aún reprochan que los consumidores estén parcialmente protegidos. Esta desprotección que sufre el consumidor ecuatoriano no es por falta de ley ni por ausencia de un reglamento para su implementación, sino porque las empresas siguen incumpliendo con las normas y porque los ciudadanos igualmente aún no son conscientes que tienen derechos y de que se debe exigirlos.⁹

Por ejemplo en Alpina hay casos que se registran eventualmente por la falta de conocimiento del consumidor. “Llama el consumidor y pregunta si tal vez se le podría cambiar un yogur que ha caducado”. Alpina tiene como política cambiar todo producto caducado al pasar por el punto de venta, este es un tema a mejorar por parte

⁸ LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR. ART. 89

⁹ <http://www.expreso.ec/semana/html/notas.asp?codigo=20100404183242>

de la empresa como del cliente mediante la comunicación. En este caso el supermercado, ya que el usuario da a conocer que en el lugar donde adquirió el producto no se lo quieren cambiar, es decir salida la mercadería no hay devoluciones, es ahí donde se debe intervenir y dar una mejor información al cliente supermercado, donde Alpina asegure que su producto será cambiado y el mismo se comprometa a estar atento a la fecha de caducidad de sus productos en percha, esto ayudará a que mantenga prestigio su tienda y la empresa cumple con su política.

1.5.1 Análisis de la Defensoría del Pueblo para Ecuador

Cada vez son más las denuncias presentadas por usuarios que efectúan alguna transacción o compran un bien. Se acogen a las disposiciones contenidas en la Ley Orgánica del Consumidor para hacer respetar sus derechos. En el periodo comprendido entre 2005 y 2009, en la Defensoría del Pueblo a nivel de Ecuador se presentaron 245.469 quejas en las diferentes oficinas ubicadas en todas las Provincias con el siguiente detalle:

Cuadro N° 2
RECURSOS CONSTITUCIONALES TRAMITADOS POR LA DEFENSORÍA
DEL PUEBLO A NIVEL NACIONAL POR AÑOS

RECURSOS CONST. AÑOS	2005	2006	2007	2008	2009
QUEJAS	10.920	15.171	16.397	17.686	18.046
HABEAS CORPUS	841	1.768	686	695	381
HABEAS DATA	49	70	34	69	9
ACCIÓN DE AMPARO	174	594	148	872	93
INFORMES PROCEDENCIA	310	124	124	102	89
CONSULTAS		31.998	37.976	41.634	48.409
N.º TOTAL DE TRAMITES	12.294	49.725	55.365	61.058	67.027

Fuente: Estadísticas Anuales Defensoría del Pueblo, 2009

Sin embargo, en algunos casos los trámites resultan lentos y no se resuelven de forma efectiva.

1.5.1.1 Caso registrado en la Defensoría del Pueblo

Este es un caso que se registró en la provincia de Pichincha, en la Defensoría del Pueblo de la Av. De la Prensa y Jorge Piedra. El Sr. Carlos Eduardo Cabrera que es una persona natural acudió a un almacén de repuestos de vehículo para adquirir un implemento y arreglar su carro, indica que el propietario de ese puesto de ventas le vendió lo solicitado. Sin embargo, la pieza adquirida nunca funcionó. Con

indignación el afectado indica que el artefacto que le entregó no reunía las características ofertadas y el engaño le causó un perjuicio de \$220. El usuario o consumidor se mostró preocupado y por sugerencia de unos amigos decidió acudir a la Defensoría del Pueblo para resolver su situación, pues desconocía de este mecanismo. Menciona que a pesar de la insistencia para recuperar el dinero o conseguir el repuesto original del vehículo todo intento resultó inútil. Una vez citado a declarar su problema se resolvió, el vendedor acordó devolverle el dinero, pero el trámite fue un poco largo, tuvo que ir a la Intendencia de Policía y seguir varios pasos, “perdió tiempo y recursos con esa mala adquisición, pero a la final recupero su dinero”.

Los daños generados al menos en parte se solucionan, pero siempre los consumidores quedan perjudicados. Historias como estas se repiten cotidianamente en las oficinas receptoras de quejas por venta de productos en mal estado, caducados, crianza de animales en sitios no autorizados y hasta se registran reclamos por la inadecuada atención en el cobro de servicios básicos: planillas telefónicas, energía eléctrica, agua potable y servicio celular.

Cuadro N° 3
RESUMEN TRAMITADOS POR LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO
A NIVEL NACIONAL AÑO 2009

46,92%	Afecciones al consumidor
25,78%	Educación, salud, vivienda
27,30%	Inadecuada atención servicio de luz, agua. Teléfono
18046	Quejas receptadas en la Defensoría del Pueblo en el 2009

Fuente: Estadísticas Anuales Defensoría del Pueblo, 2009

La Defensoría del Pueblo es la que más denuncias acoge en su despacho. En el año 2009 atendió 18046 denuncias de las cuales el 46.92% fue por afectaciones al consumidor; el 25.78% en educación, salud, vivienda; y, el 27.3% restante, inadecuada atención o cobro excesivo en los servicios de agua, luz y teléfono.¹⁰

¹⁰ Estadísticas anuales defensoría del pueblo. Cuadro de Quejas

Según lo explica el Abogado Telmo Jaramillo, responsable del adjunto segundo de la Defensoría del Pueblo, en el 2009 se registraron más de 8000 denuncias en la Agencia de Pichincha, esta dependencia acoge todos los reclamos vinculados con la caducidad de productos alimenticios en mal estado, crianza de animales en lugares no autorizados, quema de basura en sitios que afectan la tranquilidad del vecindario, la no clasificación de basura.

Similar número de quejas las receptaron vía telefónica. Sin embargo, mediante este mecanismo los funcionarios, únicamente, pueden investigar los hechos pero resulta imposible establecer sanciones. La Ley dispone que estas sean por escrito, es decir que haya responsabilidad de quienes se muestran afectados.

El Comisionado de la Defensoría del Pueblo, asegura que tratan de resolver rápidamente los problemas presentados para restituir los derechos de los consumidores o usuarios que buscan atención óptima.

De las quejas que se presentan por usuarios o consumidores en la entidad, los conflictos se resolvieron en un 90%. Se utilizan los mecanismos de la mediación, es decir acuerdos entre las partes y la oficiosa o intervención directa de la autoridad ante los inconvenientes expuestos.

La intervención de los funcionarios de la Defensoría les permite solucionar los conflictos que se presentan. El Comisionado advierte que la voluntad de las partes es primordial para resolver las dificultades.

La entidad recepta los reclamos mediante las denuncias formalizadas, por escrito. Para brindar facilidades a los denunciantes hay un formulario donde el perjudicado presenta sus datos personales, narra de manera concreta el perjuicio sufrido.

Posteriormente, este documento es firmado por el denunciante y los funcionarios inician la investigación. Citan a las partes e intentan lograr acuerdos para solucionar los contratiempos.

Cuando no hay resoluciones los funcionarios emiten el informe legal y el trámite pasa a la Intendencia para que adopten las medidas pertinentes.

Similar tratamiento prestan las oficinas de defensa del consumidor del Municipio de Loja, Riobamba, Cuenca, entre otras. Recogen las denuncias, citan a las partes para cumplir con la disposición constitucional de la legítima defensa y, finalmente, la comisaria de Higiene Municipal, presenta las disposiciones para resolver los conflictos.

1.5.1.2 Trámite de Quejas Del Consumidor

La Ley del consumidor vigente contempla varias garantías entre ellas los derechos y obligaciones de los consumidores, la regulación de la publicidad y su contenido, información básica comercial, responsabilidades y obligaciones del proveedor, servicios públicos domiciliarios, protección contractual, control de la especulación, protección de la salud y la seguridad. Además, este cuerpo legal contempla la conformación de la asociación de consumidores, infracciones y sanciones, establece los procedimientos que deben aplicarse. Estas disposiciones se ejecutan mediante el reglamento correspondiente.

En la Ley Orgánica de defensa del consumidor establece en el Título IV Reglamento de Trámites de quejas del consumidor o usuario Capítulo I Del Ámbito de Acción del Defensor del Pueblo y Capítulo II Procedimiento para el trámite de Quejas:

Art. 2.- El presente reglamento tiene por objeto establecer el procedimiento para el trámite de quejas por la violación o inobservancia de los derechos del consumidor.

Art. 3.- Competencias para conocer y resolver quejas.- Corresponde al Defensor del Pueblo conocer y resolver las quejas que presente cualquier ciudadano ecuatoriano o persona natural extranjera, que resida o este de paso en el país en uso de visa legalmente concedida, y las personas jurídicas nacionales o extranjeras domiciliadas en el Ecuador, que se consideran afectadas por la violación de los derechos fundamentales del consumidor.

Art. 4.- Contenido de las Quejas.- las quejas que presentan los consumidores o usuarios deberán referirse a los derechos y garantías consignados en la Constitución en la ley de Defensa del consumidor.

Art. 5.- Forma de presentación.- las quejas de los consumidores o usuarios pueden presentarse por escrito o verbalmente. En este segundo caso, el Director Nacional de Defensa del Consumidor o el funcionario que lo atienda, dispondrá que, por Secretaría, se la reduzca a escrito, con observancia de los requisitos establecidos en la Ley Orgánica de la Defensoría del Pueblo y en este Reglamento.

Art. 6.- Requisitos.- Las quejas de los consumidores o usuarios deben reunir los siguientes requisitos:

- a) Los nombres y apellidos del denunciante o reclamante y de la persona o entidad contra la cual se formula la denuncia o reclamo; en el caso de que aquél actúe en representación de una comunidad, colectiva o grupo de personas, acompañará la constancia escrita de su delegación para este efecto;
- b) Las circunstancias en las cuales se produjo la violación del derecho cuya tutela se reclama; el lugar, la fecha y la autoridad o persona o empresa particular responsable;
- c) El domicilio del denunciante o reclamante y el de la persona natural o jurídica presuntamente responsable de la violación de los derechos del consumidor o inobservancia de la ley;
- d) La medida reparatoria que se pretenda; y ,
- e) Las pruebas documentales o testimoniales que fundamenten la queja.

En el caso de registrarse cualquier omisión en el cumplimiento de estos requisitos, la Defensoría podrá, de oficio, ordenar que se complete la queja.

Art.7.- Inadmisibilidad de la queja.- las quejas que se presenten por escrito, que no cumplan los requisitos establecidos en este reglamento, no serán admitidas a trámite.

La persona que pone la queja podrá apelar ante el Defensor del Pueblo, en el término improrrogable de ocho días, si la no admisión ha sido resuelta por otro funcionario.

Art. 8.- Competencia para iniciar la investigación.- cuando la queja tenga carácter nacional, la Dirección Nacional de Defensa del Consumidor iniciará la investigación correspondiente, por los medios o a través de las acciones que le faculta la Ley Orgánica de la Defensoría del Pueblo y el presente Reglamento.

Cuando la queja tenga carácter provincial, el respectivo Comisionado efectuará la investigación completa en su jurisdicción y emitirá, directamente, la resolución correspondiente, de la que se podrá apelar ante el dictamen definitivo contará con el informe del Director Nacional de Defensa del Consumidor.

Copia de la resolución que adopte el Comisionado Provincial deberá enviarla a la Dirección Nacional de Defensa del Consumidor.

Art. 9.- Audiencia pública.- sin perjuicio de los informes que se soliciten, el Defensor del Pueblo, o por delegación de él, el Director Nacional de Defensa del Consumidor o el Comisionado Provincial, según el caso, de oficio o a petición de parte podrá convocar a audiencia pública para que las partes involucradas formulen las alegaciones que consideren pertinentes. De sus deliberaciones y resoluciones se dejará constancia resumida en acta escrita firmada por el funcionario que hubiere realizado la audiencia y por el servidor público de la Defensoría designado como Secretario.

Las máximas autoridades de las instituciones públicas o representantes legales de las empresas privadas que presten servicios públicos, podrán presentar por escrito los informes que se les soliciten, pero estarán facultados para hacerse representar en estas audiencias por las personas que expresamente deleguen por escrito.

Art. 10.- Resolución y apelación.- Concluida la investigación, y si no se ha llegado a una solución de mutuo acuerdo, el funcionario competente emitirá resolución motivada sobre la queja, pudiéndola desechar o acoger total o parcialmente. Si la

acogiére, determinará con precisión las infracciones cometidas y los nombres de las personas cometidas y los nombres de las personas responsables y emitirá censura pública, conforme lo establece el artículo 8 letra c) de la ley Orgánica de la Defensoría del Pueblo.

La resolución será notificada a los interesados, pero éstos podrán apelar de aquélla en el término improrrogable de ocho días ante el Defensor del Pueblo, cuando no sea este funcionario el que la hubiere expedido.

Art. 11.- De la resolución definitiva.- resuelta la apelación, las partes podrán utilizar esta resolución definitiva para los fines que la ley les faculte, sin perjuicio de que se publique, de oficio o a petición de parte, por los medios de comunicación social.

Art. 12.- Acciones pertinentes luego de la ejecutoria de la resolución.- ejecutoriada la resolución, la Defensoría del Pueblo, de establecerse responsabilidades contra las personas acusadas, solicitará a las autoridades respectivas que se inicien las acciones civiles o penales a que hubiere lugar.¹¹

¹¹ LEY ORGANICA DE LA DEFENSA AL CONSUMIDOR, 2009, ART. 1- ART 12

CAPITULO II

2. LA EMPRESA

2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

En 1945 llegan a Colombia dos visionarios suizos Max Bazinger y Walter Goggel que empiezan su negocio con una pequeña fábrica de lácteos, donde elaboraban yogur y queso; es Goggel quien con un sello que contenía el nombre de Alpina en manuscrito y en color verde, lo estampó sobre uno de los quesos dando origen al logotipo de la compañía ALPINA. Fue en el Valle de Sopó donde empezó su comercialización y fabricación con una enorme disciplina para asegurar calidad y eficiencia en la logística.

La segunda gran decisión la tomó Alpina a finales de los años 60 cuando se profesionalizó el manejo de la compañía. Alpina pasó de ser una empresa familiar a convertirse en una compañía con una visión estratégica del negocio, que empezaría a ver el mercado de una manera sofisticada, a diversificar sus productos y a crear su propio sistema de distribución, y así fue como se proyectó la marca más allá del mercado local.

Alpina cuenta con 3 Operaciones de Fábrica, Colombia, Ecuador y Venezuela y una presencia comercial en 12 países como USA, Perú, Aruba, Haití, República Dominicana, Bolivia, entre otros.

Alpina inicia sus operaciones comerciales en Ecuador en el año de 1996, pero es hasta el 2003 donde empiezan las operaciones industriales y se produce localmente en el país, para el año 2007 Alpina decide expandir su línea de productos y apalancarse con otra empresa productora, comercializadora y líder en quesos, para diversificar sus productos, esta empresa debía ser fuerte en el mercado y es por eso que las negociaciones se realizan con Proloceki S.A con su marca conocida como Kiosko.

Para el 6 de febrero del 2009 Alpina compra la marca Kiosko y es así como la empresa Alpina Productos Alimenticios S.A tiene dos marcas que las produce y comercializa, ahora Alpina en el Ecuador cuenta con 3 sedes comerciales y 2 operacionales y sus ventas hasta mayo 2010 se han cumplido a un 108%, es decir que la empresa va creciendo en el mercado ecuatoriano.

Diariamente Alpina consigue logros ya que es una organización disciplinada que alcanza metas importantes que fortalecen las relaciones con los clientes y consumidores. Es por esto que, para asegurar el crecimiento futuro y consolidar la competitividad, se valora el conocimiento que posee cada empleado y así es como se construye la cultura de la empresa, que es la pasión, innovación confianza y emprendimiento, más que un listado de atributos, es la unión de comportamientos que definen a un empleado de Alpina.

Alpina es una empresa que se caracteriza por el clima y la cultura de los trabajadores, buscando siempre que sea el mejor sitio para trabajar, reconoce que un empleado será fiel y trabajará por los objetivos siempre y cuando se sienta comprometido y cuando sienta que su trabajo es el más importante para el crecimiento de la empresa. Cada Alpinista posee información valiosa del negocio que se debe documentar, organizar y compartir con el fin de tomar, cada vez, mejores decisiones.

2.2 PROPOSITO SUPERIOR (MISION)

El propósito superior de Alpina, está constituido sobre el presente, sobre nuestras acciones y sobre el esfuerzo de cada Alpinista en sus tareas diarias. Es la filosofía que guía cada acción de la Organización. Por esto, la forma en que alcanzamos los objetivos debe ser fiel a la convicción que tenemos.¹²

“En Alpina estamos comprometidos con alimentar saludablemente. Creemos con firmeza que la vida genera vida. Somos una Organización inteligente que logra Prosperidad Colectiva de manera persistente.”

¹² <http://www.clickalpina.com/web/guest/daruma>

2.3 ESTRATEGIA 2014 (VISION)

Mega 2014 “Lograr en el 2014 ventas de 3 billones de pesos, 700 mil toneladas de producto vendido, con una participación del 35% de las ventas fuera de Colombia”

La estrategia de Alpina es el resultado de un cuidadoso análisis del entorno, de los objetivos y capacidades. Hace parte de un proceso continuo de análisis y lectura de la realidad. Es el camino trazado para alcanzar las metas expresadas en la mega, que quiere conquistar hacia el 2014.¹³

NOTA: Alpina como corporación maneja a la misión y a la visión con otra denominación que es conocida por todos sus colaboradores.

2.4 VALORES

1. El consumidor es nuestro punto de partida.
2. Nuestro éxito se fundamenta en la calidad, servicio y competitividad.
3. Nuestra gente e imagen son factores generadores de éxito.
4. Nuestro estilo de trabajo está basado en liderazgo y en equipos auto dirigidos.
5. Nuestra fuente de renovación es la innovación permanente.
6. Nuestro desafío es ser una organización ágil, eficiente y flexible.
7. Actuamos con responsabilidad, respeto y honestidad de acuerdo con nuestra Misión, Visión, Principios y Valores.

2.5 POLÍTICAS GENERALES

Las políticas deben ser acatadas por todos los colaboradores de Alpina.

- a) No se comparten contraseñas con ningún otra persona de la compañía, y deber de cada uno protegerla cambiándola periódicamente y usar código alfanumérico y con caracteres especiales.
- b) Los proveedores o terceros que tengan reunión con algún integrante del equipo de Alpina, deben ser citados y atendidos en las salas de reuniones o

¹³ <http://www.clickalpina.com/web/guest/daruma>

en la recepción de la sede. Ningún tercero debe entrar a las oficinas a menos de que sea autorizado.

- c) Todos los portátiles que lleven por fuera de la compañía deben ir en su estuche y ser registrados en la portería de las sedes. En caso de dejar el equipo portátil en el lugar de trabajo, estos deben estar conectados con la guaya de seguridad.
- d) Es de responsabilidad de los usuarios de los dispositivos portátiles no permitir que personas extrañas observen mientras trabajan en ellos, especialmente si están fuera de las instalaciones de Alpina Productos Alimenticios.
- e) Todos los escritorios y archivadores de los sitios de trabajo deben tener llave y la única copia debe estar a cargo de la secretaría de la Dirección, guardada en la cajilla de seguridad del área.
- f) Siempre que abandone su puesto de trabajo, asegúrese de que la sesión de su computador quedo bloqueada y que solo se pueda acceder a sus archivos ingresando contraseña.
- g) Si tiene documentos físicos sensibles, cerciórese de que están guardados bajo llave.
- h) Recuerde borrar siempre de los tableros de pared datos de información confidencial que haya utilizado en conferencias o reuniones.
- i) No deje muestras de prototipos de productos sobre los escritorios o archivadores o a la vista con nombres de producto identificables.
- j) No deje sus objetos personales como celulares, billeteras, carné de acceso, Ipod, etc., abandonado en el escritorio.
- k) No deje las llaves de su escritorio a la vista.¹⁴

2.4.2 Compromiso colectivo

Alpina se preocupa por todos los actores de la empresa, es así que busca beneficios tanto para sus clientes internos y externos, como por la comunidad y el ambiente natural.

¹⁴ <http://www.clickalpina.com/web/guest/daruma>

“Trabajamos siempre para generar confianza en nuestros alimentos, y lo hacemos con dedicación, pensando en alimentar a nuestras familias. Estamos comprometidos con nuestra comunidad, por eso le generamos bienestar y desarrollo y protegemos nuestro medio ambiente”.

“Tenemos un alto sentido de respeto a nuestros clientes. Colaboradores y las comunidades para las que trabajamos valorando su diversidad. Creemos en observar, interpretar, anticipar y dar respuesta a nuestros clientes y consumidores para merecer su fidelidad y preferencia. Creemos en querer y ser queridos. Nuestra marca nos representa”.

“Somos líderes innovadores. Aportamos soluciones ingeniosas que sorprendan. Nos apasiona estar en permanente aprendizaje y evolución. Llevamos nuestros alimentos a todos aquellos lugares en donde hay personas que quieran alimentarse saludablemente. Construimos un futuro saludable y próspero para nuestros clientes, consumidores, proveedores, empleados y accionistas”¹⁵.

2.4.3 Política de calidad

El sistema de Gestión de Calidad, está diseñado para cumplir con todos los requisitos de la norma NTC-ISO 9001 versión 2008, en lo relacionado con el diseño, fabricación y distribución primaria de productos lácteos alimenticios.

Las instalaciones que comprende el sistema son las Plantas de Facatativá, Sopo, Caloto, Chinchina, Popayán, Machachi y San Gabriel, así como las oficinas ubicadas en Bogotá y Quito para lo relacionado con los procesos y actividades de soporte al sistema

El sistema de Gestión ambiental está diseñado para cumplir con todos los requisitos de la norma NTC-ISO 14001 versión 2004, En lo relacionado con las actividades que se llevan a cabo con el entorno.

¹⁵ <http://es.scribd.com/doc/41307092/TRABAJO-ALPINA>

Las actividades que se llevan a cabo en las plantas de Facatativá, Caloto, Machachi y San Gabriel incluyen la planta de producción, almacén materiales y cuarto frío, mantenimiento, laboratorio de Aseguramiento de calidad y ambiental, seguridad industrial, las facilidades ambientales, cafetería, zonas administrativas, labores de contratistas y transporte que se lleven a cabo dentro del alcance de la organización.

Cada una de las plantas de Alpina debe cumplir con BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), a continuación detallare ítems a calificar en las áreas de aseguramiento de calidad como un breve resumen y el hará constar el cuadro respectivo como anexo.

- Condiciones de higiene de áreas y equipos
 - Puertas y paredes
 - Las paredes se encuentran limpias
 - Los pisos se encuentran limpios y sin empozamiento de agua
 - No existe evidencia de condensados en techos o zonas altas
 - Zona de almacenamiento de Materias Primas e insumos
 - El área se encuentra limpia y ordenada
- Implementos de aseo y estaciones de lavado
 - Estaciones de lavado
 - El suministro de agua para el lavado de manos funciona y adecuado
 - Las estaciones de lavado de manos se encuentran limpias y ordenadas
- Control de plagas
 - Control de plagas
 - Se evidencia falta de orden y aseo
 - Existe disponibilidad de alimentos que permitan la proliferación de plagas
- Personal manipulador
 - Uniforme

- Los manipuladores llevan uniforme adecuado y limpio
- Uso de tapabocas correctamente (donde aplique)

El objetivo de Alpina de implementar BPM en el área de aseguramiento de calidad de sus plantas es para eliminar o disminuir los riesgos de contaminación de los productos a niveles aceptables, mediante los programas y actividades de carácter preventivo necesarios.

16

2.4.3.1 Concepto

Calidad: “Es dar al cliente lo que se prometió”.

Excelencia: “Es sorprender al cliente, dándole más de lo que se le prometió”.

La buena calidad en la atención crea nuevos clientes y mantiene la lealtad con los propios. Ello se logra poniendo en práctica éstos y otros conceptos cuya aplicación debe superar las expectativas pautadas, logrando sorprender al cliente por darle más de lo que esperaba, en síntesis, estaremos logrando la excelencia.

Alpina tiene implementados sistemas de Gestión de Calidad y de medio ambiente, respaldada por certificaciones como ISO 9001:2008, ISO 14001:2004. Las certificaciones obtenidas por la empresa han demostrado que los procesos administrativos y técnicos se desarrollan cumpliendo los estrictos requerimientos de las normas.

2.5 PRODUCTOS ALPINA

Actualmente Alpina posee un amplio portafolio de productos distribuidos en 5 categorías de consumo, con 2 marcas (kiosko – Alpina) y 173 referencias, los principales son los siguientes:

¹⁶ <http://www.clickalpina.com/web/guest/daruma>

- Masivos

- Bonyur
- Frescogurt Alpina
- Yogurt con Calcio y Vitaminas



- Culinarios y Quesos

- Quesos
- El Queso
- Queso Ricotta
- Queso Requesón
- Queso fresco
- Queso Light
- Queso Mozzarella Fresco
- Queso mozzarella Light
- Queso Gouda
- Queso Holandés
- Queso Mozzarella Pizza
- Queso Provolone
- Queso Provolone Ahumado
- Queso Americano
- Queso Javierino
- Queso Hierbas
- Queso Sanduche
- Queso Selección Especial
- Queso Para Tacos
- Queso Parmesano
- Mantequilla
- Crema de Leche
- Crema de Leche Agria



- Nutritivos

- Frutto
- Frutto salud
- Avena Canela
- Avena Natural
- Avena deslactosada
- Avena Finesse Alpina



- Funcionales

- Yox
- Kumis
- Yogurt Regeneris con trozos
- Yogurt con Trozos de fruta
- Yogurt Regeneris bebible
- Yogurt Bebible
- Yogurt Dietético Light
- Yogurt Light
- Yogurt natural



- Indulgentes y Baby

- Alpinette
- Gelatina Boggy
- Gelayogurt
- Arequipe
- Dulce de Leche
- Petit
- Compotas con fructosa
- Compotas de fruta



El portafolio de productos de Alpina es distribuido en 4 canales de distribución:

1. Canal tradicional

- a. TAT.- conocido como tienda a tienda, se caracteriza por que llegamos a los hogares a través de las tiendas en los barrios.
- b. MIX.- panaderías y micro mercados

2. Canal Institucional

- a. Hoteles y Hosterías
- b. Restaurantes Gourmet
- c. Comidas Rápidas y Pizzerías
- d. Sanducherías y Cafeterías
- e. Comedores
- f. Empresas

3. Canal Moderno

- a. Supermercados
- b. Comisariatos
- c. Cadenas Farmacéuticas

4. Canal Distribuidores

- a. 12 micro distribuidores a nivel nacional, llegan a zonas periféricas.

2.6 SERVICIOS

2.6.1 Alpina Servicios Compartidos A/SC

Un Centro de Servicios Compartidos es un modelo que busca consolidar las funciones de soporte para proveer servicios de alta calidad, en forma eficiente y con una estructura de costos adecuada.

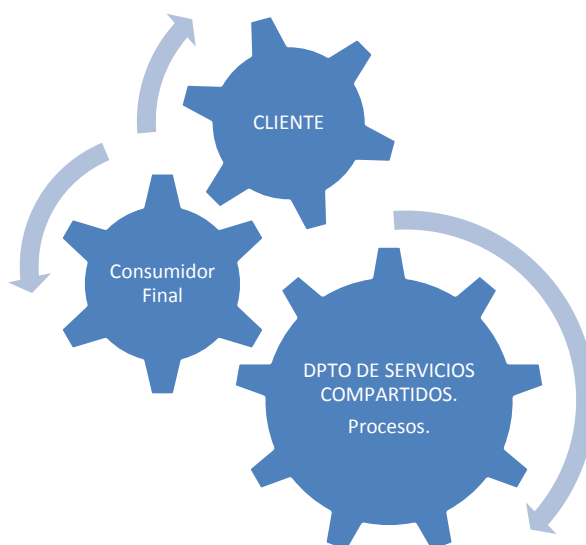
En Alpina, la continua búsqueda de productividad y eficiencia en los procesos, la renovación de la tecnología con sistemas automatizados y la generación de servicios globalizados, ha llevado a la Compañía, a través de la Vicepresidencia Corporativa de Servicios, al desarrollo de proyectos como la creación de Alpina Servicios Compartidos.

Este proyecto busca consolidar las Unidades de negocio dentro de un Modelo de Servicios Compartidos por medio de la estandarización y aplicación de mejores prácticas que permitan realizar procesos compartidos y transaccionales, manteniendo un alto nivel de servicio para cada tipo de requerimiento y necesidad de la Organización.

La clave de éxito de un centro de servicios compartidos como el de Alpina, es contar con un modelo de operación y servicios que responda a las necesidades de la Organización y de sus clientes internos y externos. La construcción del modelo de servicio de Alpina Servicios Compartidos –ASC- obedece a un proceso minucioso, desarrollado de acuerdo con las mejores prácticas mundiales, las cuales sistematizan, estandarizan y centralizan las operaciones, creando políticas y procesos uniformes que generan eficiencias muy importantes para la Organización.

Gráfico N° 2

ORGANIZACIÓN DEL SERVICIO



Elaborado: Gabriela Pesántez

El departamento de atención al consumidor deberá pertenecer a la Gerencia de Alpina Servicios Compartidos donde se relacionara con los clientes y con el consumidor final.

2.6.1.1 Beneficios del modelo de gestión

- Estandarización de los procesos en Colombia, Venezuela y Ecuador, garantizando la calidad en los productos y servicios.
- La centralización y estandarización de procesos facilitan la absorción rápida de nuevas operaciones para la compañía.
- El tiempo operativo de la gerencia se reduce, liberando recursos que se pueden focalizar en otras prioridades de negocio y en establecer nuevas estrategias.
- Optimización de costos y mejora en el desempeño operativo apoyando el crecimiento de la Organización.
- Reducción de los ciclos de tiempo: en los cierres, autorizaciones, pagos y cobros, entre otros.
- Seguimiento, análisis y documentación de las solicitudes a través del Centro de Atención para prestar un mejor servicio.
- Creación de indicadores para medir, controlar y mejorar los procesos.
- Mejoramiento en la prestación de servicio al cliente.

2.6.1.2 Componentes principales del modelo de servicios

- Identificación clara del tipo de cliente.
- Definición de esquema de relacionamiento por cliente.
- Canales de entrega por producto y servicio:
 - ✓ Nivel Cero. Autoservicio.
 - ✓ Nivel uno. Centro de Atención.
 - ✓ Nivel dos. Ejecutivo de cuenta y/o experto
 - ✓ Nivel tres. Centro de excelencia.
- Incorporación del concepto del “cuidado del cliente”.
- Administración integral del Servicio:
 - ✓ Indicadores

✓ Acuerdos de Niveles de Servicios (ANS)

- Identificación de las necesidades de tecnología asociado al modelo de entregables al cliente.

2.6.1.3 Unidades de servicio ASC

- Finanzas
- Servicios Jurídicos
- Servicios de Tecnología
- Servicios Administrativos
- Productividad y Gestión
- Gestión y Control
- Gestión Humana

2.7 CULTURA ORGANIZACIONAL

Alpina trabaja con 4 atributos culturales que generan alimentos saludables, cada producto elaborado tienen el respaldo de una gran organización que siempre está pendiente de la satisfacción del consumidor.

- **Confianza**

Representa por un lado, la promesa de valor de los productos, cumplir con lo que se promete, ser transparentes, hablar con la verdad. Por otro lado, es confiar en las capacidades y el profesionalismo de cada una de las personas que trabajan en Alpina. Construir una red de confianza entre todos los alpinistas, los proveedores, clientes, y en general todos los grupos de interés, para que la confianza sea parte de la organización.

- **Pasión**

Representa la alegría, la energía y el amor con se hace el trabajo, producir los productos y atender a los clientes.

- **Emprendimiento**

Se refleja en la capacidad de llevar los sueños, las ideas, a ser una realidad. A no darse por vencidos; a encarar los problemas como retos, y sacarlos adelante con empuje.

- **Innovación**

Es continuamente buscar nuevas y mejores formas de trabajar; de darle vida a las ideas; de salir adelante y ser los líderes en lo que hacemos. Siempre sorprendiendo, siempre evolucionando para ser mejores.

2.8 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

2.8.1 Organigramas de la Organización

Gráfico N° 3
MODELO CORPORATIVO

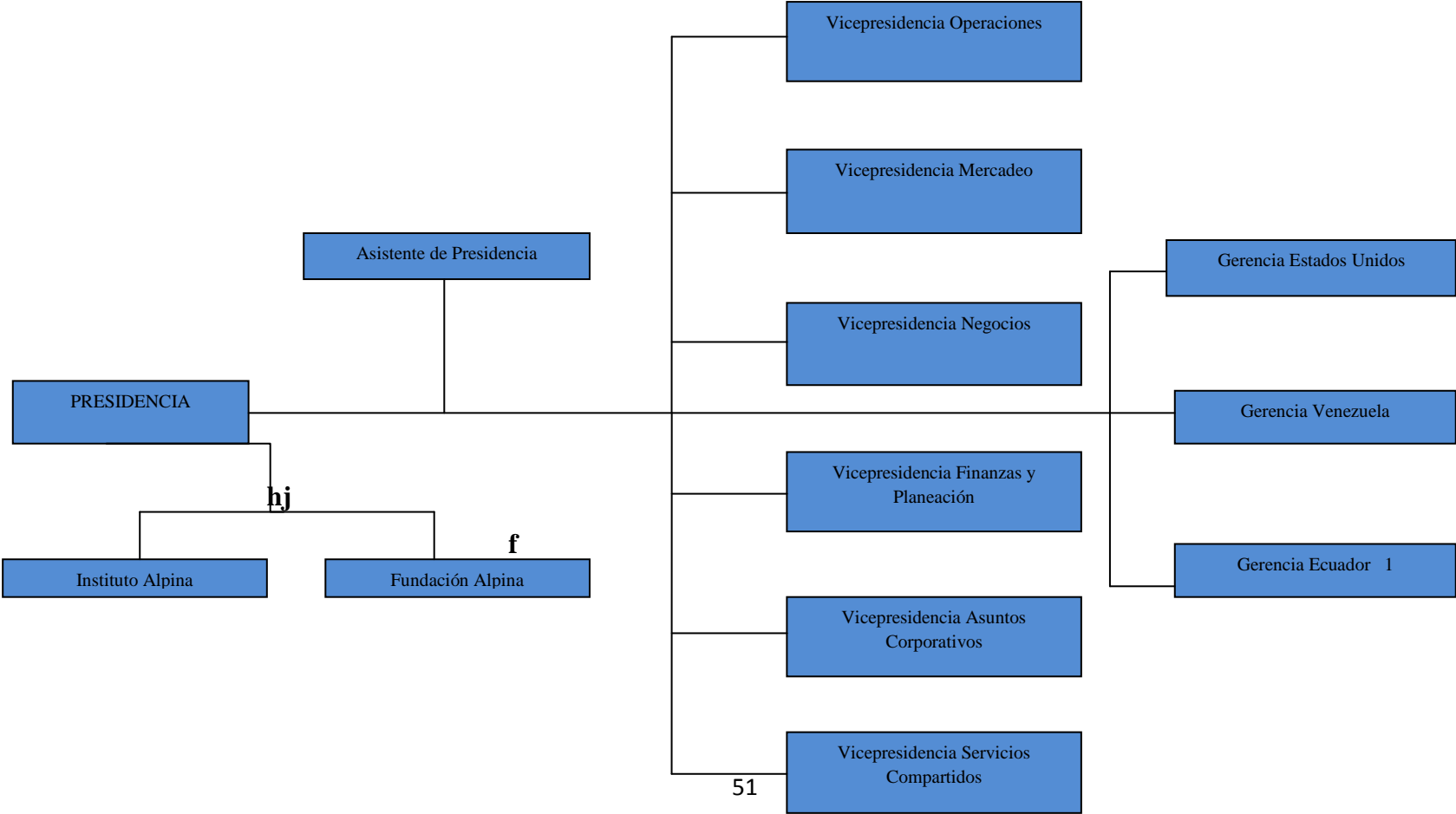
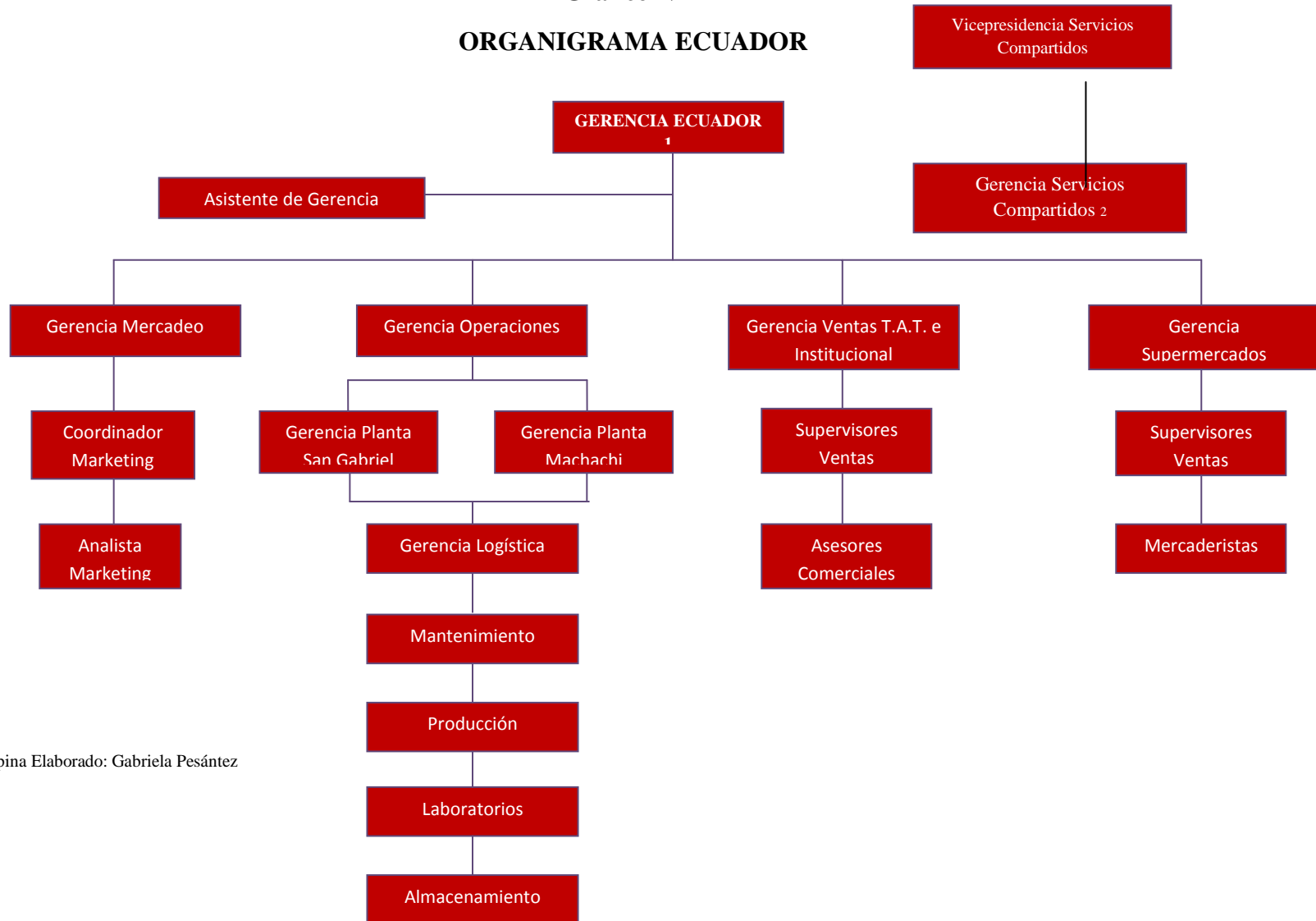
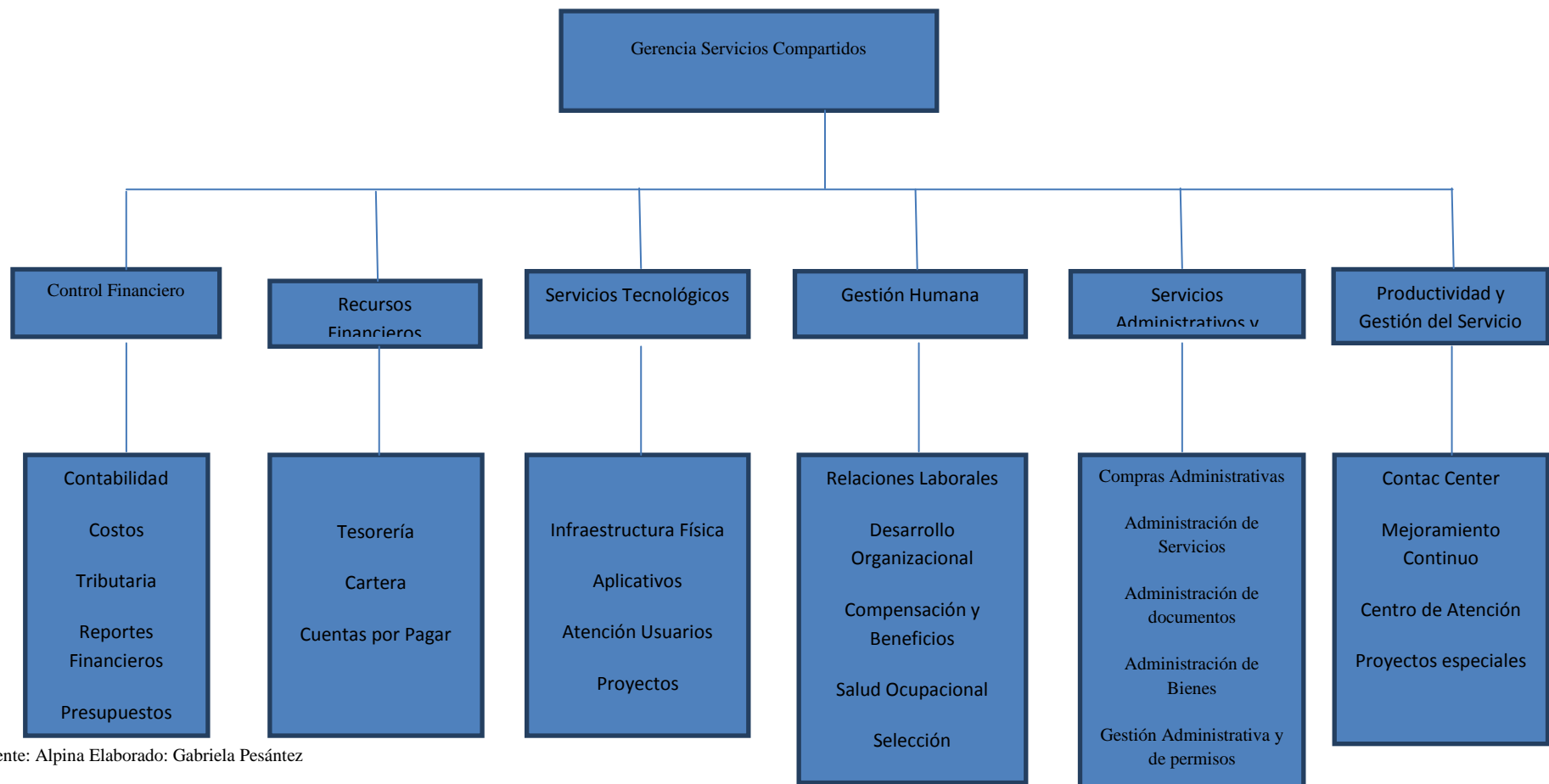


Gráfico N° 4
ORGANIGRAMA ECUADOR



Fuente: Alpina Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 5
ORGANIGRAMA ALPINA SERVICIOS COMPARTIDOS ECUADOR



Fuente: Alpina Elaborado: Gabriela Pesántez

2.8.2 Funcionamiento, responsabilidades y necesidades de los departamentos.

Gerencia General

Las funciones del Gerente General son:

- Contratar todas las posiciones gerenciales.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.
- Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están llevando correctamente.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- Lograr que las personas desarrollen las tareas encomendadas en base a las estrategias y objetivos de la empresa.
- Asegurar el correcto funcionamiento de las áreas funcionales de la empresa y el cumplimiento de las metas e imagen general de la empresa.

Gerente de Mercadeo

Es un funcionario del área comercial que pretende introducir, administrar, desarrollar y promover exitosamente productos o servicios rentables. En cuanto a las funciones que desempeña un gerente de mercadeo se encuentra las siguientes:

- Administración comercial de los productos actuales, realiza estudios sobre el mercado, la clientela y la competencia.
- Determinación de la mezcla de productos, innovación, reposición o imitación
- Desarrollo de productos nuevos.

- Preparación y coordinación de los planes de mercadeo relacionados con sus productos.
- Distribución de mercados, planeación de canales y territorios de ventas
- Medición, evaluación y seguimiento de los presupuestos y de la rentabilidad integral de los productos
- Servicio al cliente
- Es responsable de la capacitación y el conocimiento de los funcionarios de la cadena comercial que vendan los productos de la empresa.

Gerente de operaciones

Responsable por la administración eficiente de las operaciones y procesos relacionados con los productos y por la calidad, la oportunidad y el costo de los mismos. Entre otras funciones se encuentran:

- Determina los procesos operativos de cada uno de los productos a su cargo, con sus respectivos estándares de servicio.
- Establece los tiempos y las normas de calidad de los procesos de los productos
- Capacidad de identificar, preparar y diseñar diferentes procedimientos acordes con las metas propuestas por la compañía, así como también supervisar el seguimiento de las mismas por parte del personal a su cargo.
- Vigila el funcionamiento de los procesos y establece correctivos oportunos para mantener el funcionamiento óptimo.
- Responsabilidad de realizar, comunicar y controlar los procesos de fabricación de los productos, teniendo en cuenta la optimización de la utilización de los elementos en el desarrollo de la producción.
- Capacidad y autonomía en la toma de decisiones y compromiso con la labor a desarrollar, según los parámetros establecidos por la normatividad industrial.
- Orienta y mantiene el control sobre el desarrollo de los procesos para así ser oportuno en la entrega de las órdenes de producción.
- Aprobar las condiciones de los productos listos para salir al mercado.

- Verifica y registrar que el personal de producción siga adecuadamente los diferentes procedimientos para el buen funcionamiento y mantenimiento tanto de los equipos como del área de trabajo.
- Es responsable de la capacitación y el conocimiento de la organización sobre los procesos a su cargo y de la documentación técnica de los mismos.
- Logística de la distribución física

Gerente de ventas

Tiene como función principal realizar contactos con los clientes actuales y potenciales para lograr aumentar el uso de los productos y la satisfacción de los clientes. Su objetivo único es vender los productos de la empresa.

Entre otras funciones a su cargo se encuentra:

- La selección y vinculación de clientes potenciales y la atención de clientes actuales, para lograr la venta efectiva de los productos de la empresa y para mantener relaciones crecientes y de largo plazo que sean rentables.
- Conocimiento de los clientes, de los productos de la empresa, los sistemas de ventas y servicios disponibles.
- Conocimiento de la competencia con sus ventajas y debilidades competitivas.
- Análisis y prospección de clientes potenciales y preparación de planes de visita.
- Ejecución del plan de ventas y seguimiento de los clientes.
- Preparar periódicamente informes de ventas, competencia y clientela.

CAPÍTULO III

3. DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO

3.1. SITUACIÓN COMPETITIVA DE MERCADO

En Alpina aunque existen procesos establecidos para atender al cliente directo, distribuidores o mayoristas, no existe un departamento especializado en el servicio al consumidor que permita solucionar dificultades y ofrecer una atención personalizada al cliente.

En la actualidad existe el problema con respecto a la afluencia de llamadas telefónicas y la falta de servicio de los empleados, es por ello que se está culturalizando al personal para tener una actitud de servicio hacia el cliente interno y externo.

Alpina cuenta con una gama de productos a base de leche con un total de 43 familias entre yogures, quesos y postres, más sus diferentes presentaciones en gramajes, que son distribuidos a nivel de todo Ecuador. Debido a que son productos de consumo masivo, tienen un trato delicado durante toda su cadena de elaboración y distribución, es por ello que debe existir un departamento de atención al consumidor para hacer un seguimiento y medir la satisfacción del cliente, lamentablemente esa es la falencia de la empresa, pues no se tiene habilitado una línea de ayuda, ni una función asignada para la recepción de llamadas en casos como quejas, reclamos, sugerencias o inquietudes.

En Alpina se reciben alrededor de 700 llamadas diarias¹⁷, donde se estima que el 20% son por quejas que no llegan los productos, reclamos por calidad, reclamos por servicio, inquietudes por tabla nutricional, etc. Al no tener un departamento de atención al consumidor no se llevan registros oficiales, muchos de los casos no se pueden atender eficientemente y por tanto se está perdiendo servicio en atención y por consecuencia se pueden perder clientes.

¹⁷ Registro de llamadas en recepción de Alpina

3.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.2.1 Plan de Investigación

Alpina cuenta con una cartera de clientes de 25000, adicional está el canal distribuidores donde la cartera asciende a 52797 a nivel nacional. De los 13 millones de Ecuatorianos, Alpina llega a 1.271.584 consumidores.

3.2.1.1 Mercado Objetivo

Cuadro N° 4
IDENTIFICACIÓN DE MERCADO OBJETIVO POR PROVINCIAS

Provincias	Población	# Clientes	%	#
			Consumidores	Consumidores
GUAYAS	3070145	9,701	15.72%	482,528
PICHINCHA	2101799	13,130	25.92%	544,807
AZUAY	626857	5,836	11.52%	72,186
CHIMBORAZO	513225	5,273	10.41%	53,409
TUNGURAHUA	441034	6,084	12.01%	52,957
LOJA	440835	1,758	3.47%	15,292
ESMERALDAS	385223	1,636	3.23%	12,453
COTOPAXI	384499	144	0.40%	1,764
IMBABURA	344044	2,361	4.66%	16,048
SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	287018	2,148	4.24%	12,181

CARCHI	160983	1,449	2.31%	3,723
NAPO	90139	3,277	6.47%	5,828
TOTAL		52,797		1,273,176

Fuente: Alpina

Elaborado Gabriela Pesántez

Total Clientes 52.797

Total Consumidores 1.273.176

3.3 CÁLCULO DE LA MUESTRA

3.3.1 Segmento Clientes

Muestra Total

$$n = \frac{Nz^2(p)(q)}{z^2(p)(q) + N-1(E^2)}$$

Donde:

$$\begin{aligned} N &= 52,797 \\ z^2 &= (+-) 1,96 \\ p &= 0.5 \\ q &= 0.5 \\ E^2 &= 0.05 \end{aligned}$$

$$n = \frac{52.797(1,96)^2(0,5)(0,5)}{(1,96)^2(0,5)(0,5) + (52.797-1)(0,05)^2}$$

$$n = \frac{50706.2388}{132.9504} = \mathbf{381}$$

Muestra Estratificada

$$n_i = \frac{n \cdot N_i}{N}$$

$$\text{GUAYAS} = 9,701$$

$$n_g = \frac{381 \cdot 9.701}{52,797} = \mathbf{70}$$

$$\text{PICHINCHA} = 13,130$$

$$n_p = \frac{381 \cdot 13.130}{52,797} = \mathbf{95}$$

$$\text{AZUAY} = 5,836$$

	381*5.836	
na =	----- =	42
	52,797	

CHIMBORAZO =	5,273
--------------	-------

	381*5.273	
na =	----- =	38
	52,797	

TUNGURAHUA	6,084
------------	-------

	381*6.084	
na =	----- =	44
	52,797	

LOJA	1,758
------	-------

	381*1.758	
na =	----- =	13
	52,797	

ESMERALDAS	1,636
------------	-------

$$\begin{array}{rcl} & 381*1.636 & \\ \text{na} = & \frac{\text{-----}}{52,797} = & \mathbf{12} \end{array}$$

COTOPAXI 144

$$\begin{array}{rcl} & 381*144 & \\ \text{na} = & \frac{\text{-----}}{52,797} = & \mathbf{1} \end{array}$$

IMBABURA 2,361

$$\begin{array}{rcl} & 381*2.361 & \\ \text{na} = & \frac{\text{-----}}{52,797} = & \mathbf{17} \end{array}$$

SANTO DOMINGO DE LOS
TSACHILAS 2,148

$$\begin{array}{rcl} & 381*2.148 & \\ \text{na} = & \frac{\text{-----}}{52,797} = & \mathbf{16} \end{array}$$

CARCHI 1,449

$$na = \frac{381 \cdot 1.449}{52,797} = 10$$

NAPO 3,277

$$na = \frac{381 \cdot 3.277}{52,797} = 24$$

TOTAL n = 381

3.3.2 Segmento Consumidores

Muestra Total

$$n = \frac{Nz^2(p)(q)}{z^2(p)(q) + N - 1(E^2)}$$

Donde:

$$\begin{aligned} N &= 0 \\ z^2 &= (+-) 1,96 \\ p &= 0.5 \\ q &= 0.5 \\ E^2 &= 0.05 \end{aligned}$$

$$n = \frac{1'273.176(1,96)^2(0,5)(0,5)}{(1,96)^2(0,5)(0,5) + (1'273.176-1)(0,05)^2} = 1,273,176$$

$$n = \frac{1222758.23}{3183.8979} = 384$$

Muestra Estratificada

$$n_i = \frac{n \cdot N_i}{N}$$

$$\text{GUAYAS} = 482,528$$

$$n_g = \frac{384 \cdot 482.528}{1,273,176} = 146$$

$$\text{PICHINCHA} = 544,807$$

$$n_p = \frac{384 \cdot 544.807}{1,273,176} = 164$$

$$\text{AZUAY} = 72,186$$

$$\begin{array}{r} 384 * 72.186 \\ \text{na} = \quad \text{-----} = \quad \mathbf{22} \\ \mathbf{1,273,176} \end{array}$$

CHIMBORAZO = 53,409

$$\begin{array}{r} 384 * 53.409 \\ \text{na} = \quad \text{-----} = \quad \mathbf{16} \\ \mathbf{1,273,176} \end{array}$$

TUNGURAHUA 52,957

$$\begin{array}{r} 384 * 52.957 \\ \text{na} = \quad \text{-----} = \quad \mathbf{16} \\ \mathbf{1,273,176} \end{array}$$

LOJA 15,292

$$\begin{array}{r} 384 * 15.292 \\ \text{na} = \quad \text{-----} = \quad \mathbf{5} \\ \mathbf{1,273,176} \end{array}$$

ESMERALDAS 12,453

$$\begin{array}{rcl} & 384 * 12.453 & \\ \text{na} = & \text{-----} = & \mathbf{4} \\ & \mathbf{1,273,176} & \end{array}$$

COTOPAXI 1,764

$$\begin{array}{rcl} & 384 * 1.764 & \\ \text{na} = & \text{-----} = & \mathbf{1} \\ & \mathbf{1,273,176} & \end{array}$$

IMBABURA 16,048

$$\begin{array}{rcl} & 384 * 16.048 & \\ \text{na} = & \text{-----} = & \mathbf{5} \\ & \mathbf{1,273,176} & \end{array}$$

SANTO DOMINGO DE LOS
TSACHILAS 12,181

$$\begin{array}{rcl} & 384 * 12.181 & \\ \text{na} = & \text{-----} = & \mathbf{4} \\ & \mathbf{1,273,176} & \end{array}$$

CARCHI 3,723

	384*3.723	
na =	----- =	1
	1,273,176	
NAPO	5,828	
	384*5.828	
na =	----- =	2
	1,273,176	
TOTAL n =		384

3.4.1 Diseño y Formato de Encuesta

Para establecer la factibilidad de implementar el departamento de atención al consumidor se ha desarrollado dos encuestas que nos ayudaran a determinar las principales causas por las que se generan las quejas, reclamos y sugerencias, se ha dividido en dos encuestas para conocer las necesidades tanto de clientes como de consumidores.

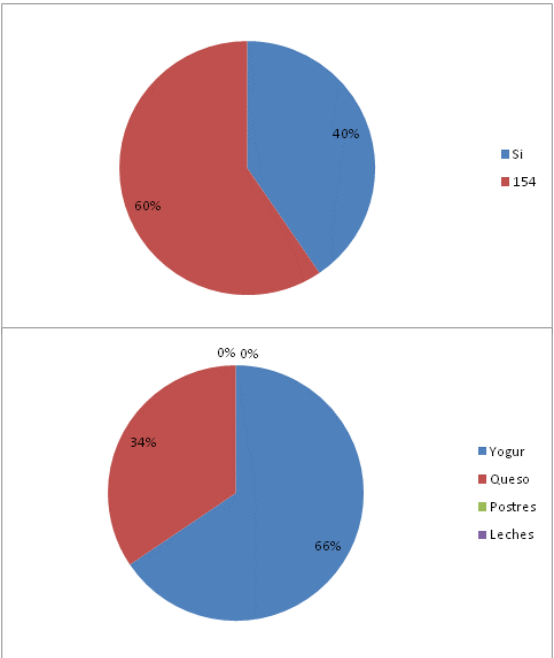
El formato que contiene la encuesta de clientes y consumidores hace referencia en un inicio al objetivo de la misma que es investigar acerca de las necesidades e inconvenientes que haya tenido con los productos y servicios de Alpina, contiene información de identificación del cliente o consumidor, y el desarrollo de 7 preguntas de opción múltiple para detallar mejor la información, se finaliza la encuesta con una pregunta cerrada si el cliente o consumidor está de acuerdo con la creación del departamento de atención al consumidor.

3.4 TABULACIÓN DE ENCUESTAS CLIENTES ALPINA

Gráfico N° 6

PREGUNTA NÚMERO 1 DE CLIENTES MUESTRA TOTAL

Sr. XXX ¿Ha tenido a lo largo del último año algún problema de calidad, relacionado con la textura de los empaque de los productos Alpina, al momento de su despacho?
¿En cuál producto?

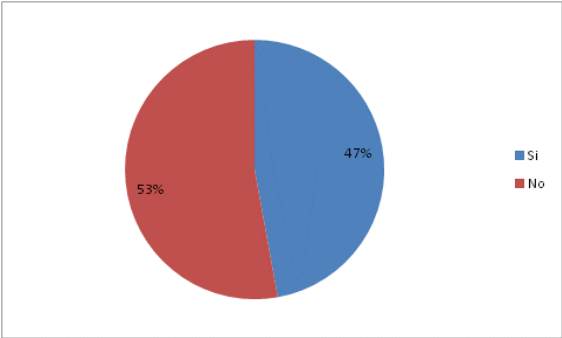


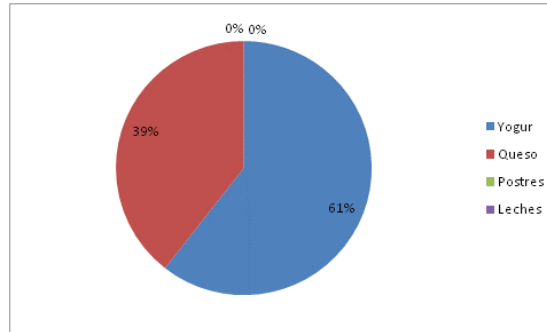
Fuente: Mercado, 2011

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 7

PREGUNTA NÚMERO 1 CLIENTES GUAYAS



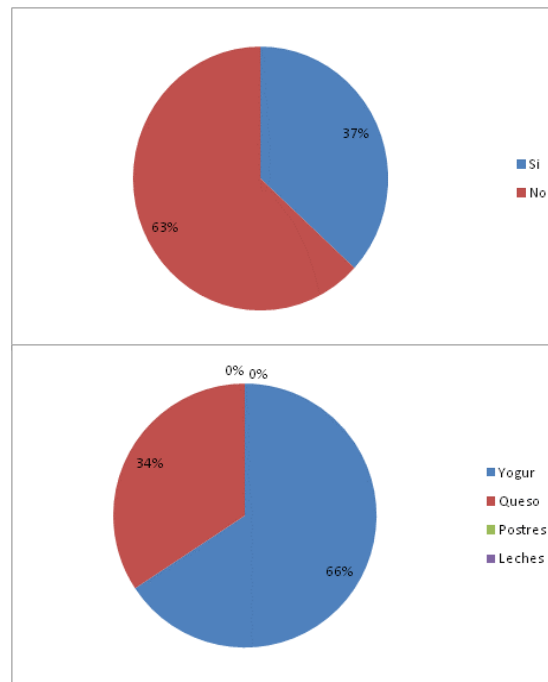


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 8

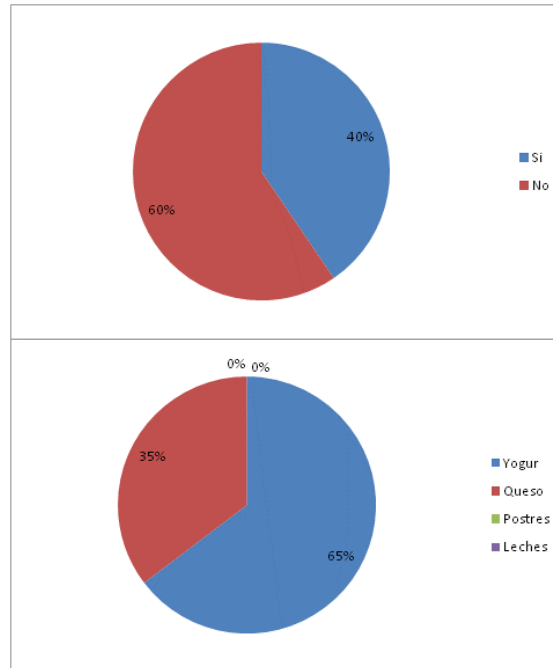
PREGUNTA NÚMERO 1 CLIENTES PICHINCHA



Fuente: Mercado

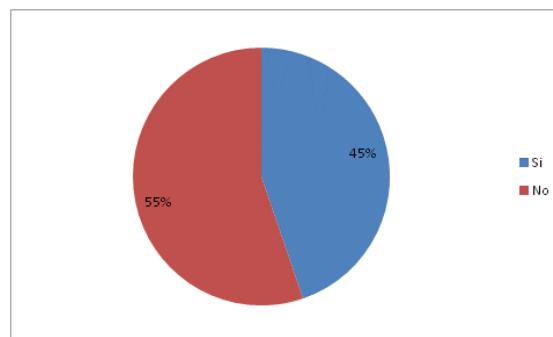
Elaborado: Gabriela Pesántez

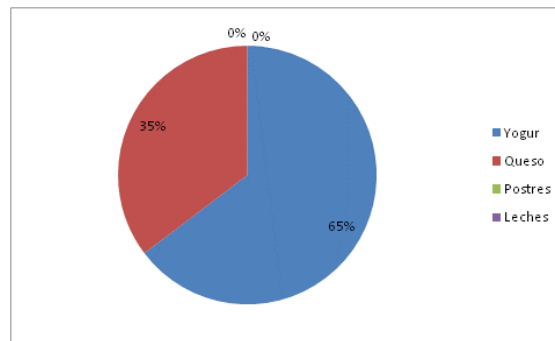
Gráfico N° 9
PREGUNTA NÚMERO 1 CLIENTES AZUAY



Fuente: Mercado
 Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 10
PREGUNTA NÚMERO 1 CLIENTES CHIMBORAZO



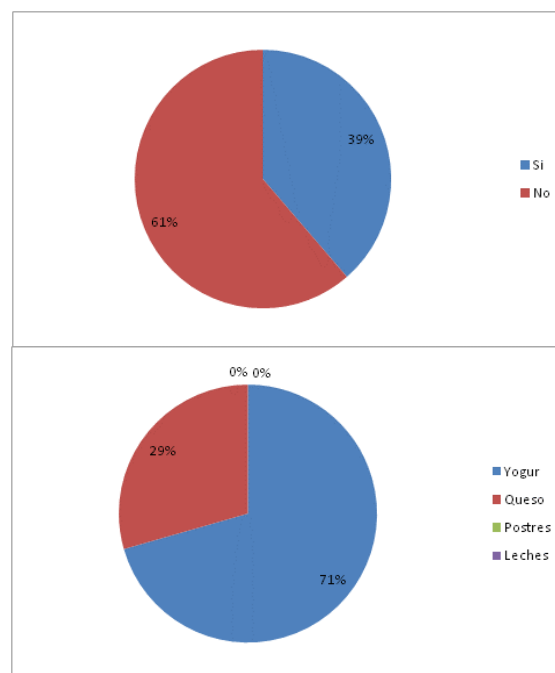


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 11

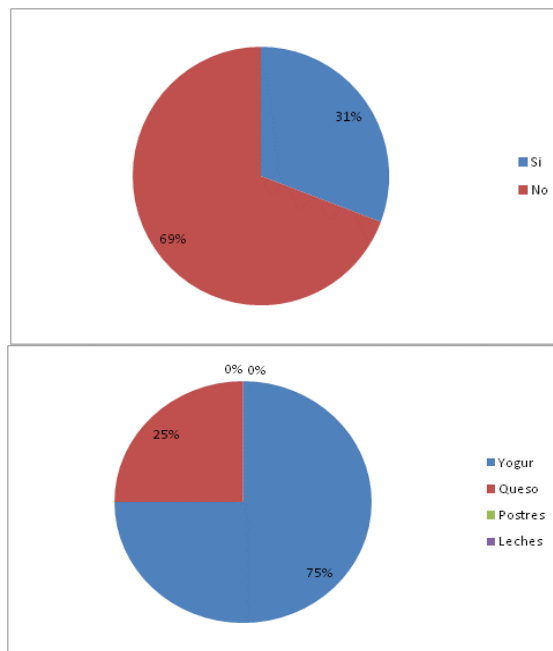
PREGUNTA NÚMERO 1 CLIENTES TUNGURAHUA



Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

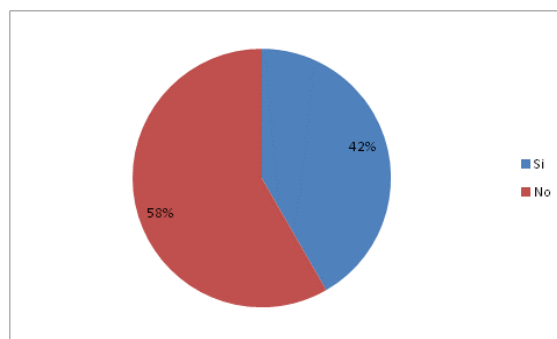
Gráfico N° 12
PREGUNTA NÚMERO 1 CLIENTES LOJA

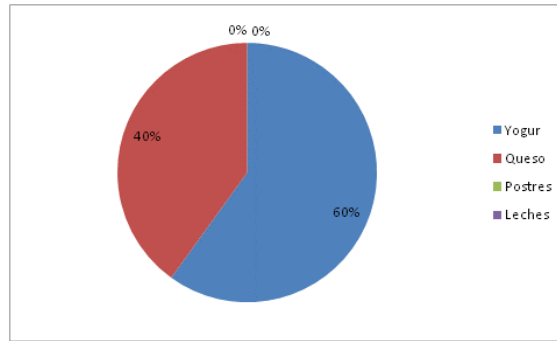


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 13
PREGUNTA NÚMERO 1 CLIENTES ESMERALDAS

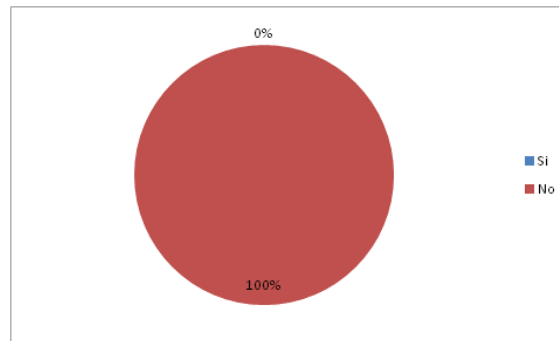




Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

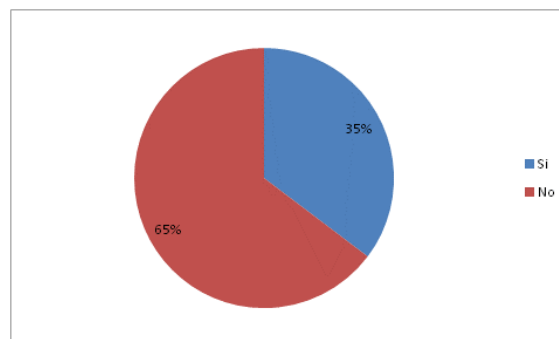
Gráfico N° 14
PREGUNTA NÚMERO 1 CLIENTES COTOPAXI

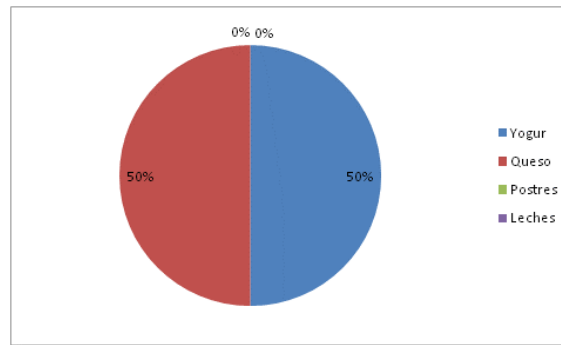


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 15
PREGUNTA NÚMERO 1 CLIENTES IMBABURA



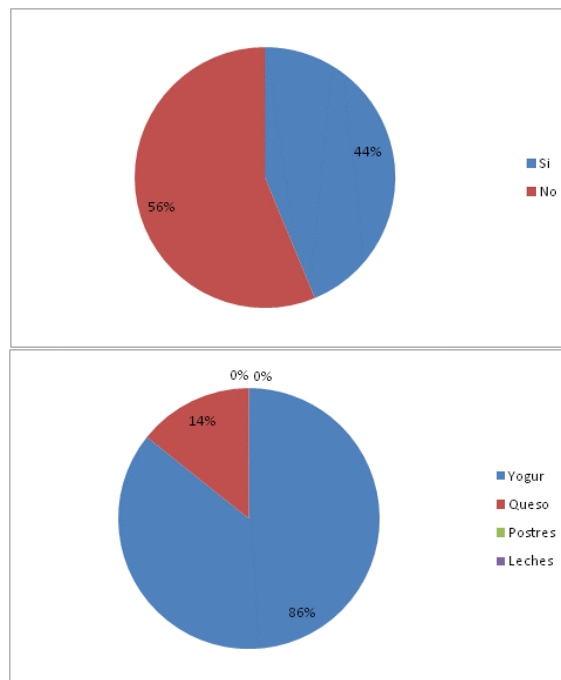


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 16

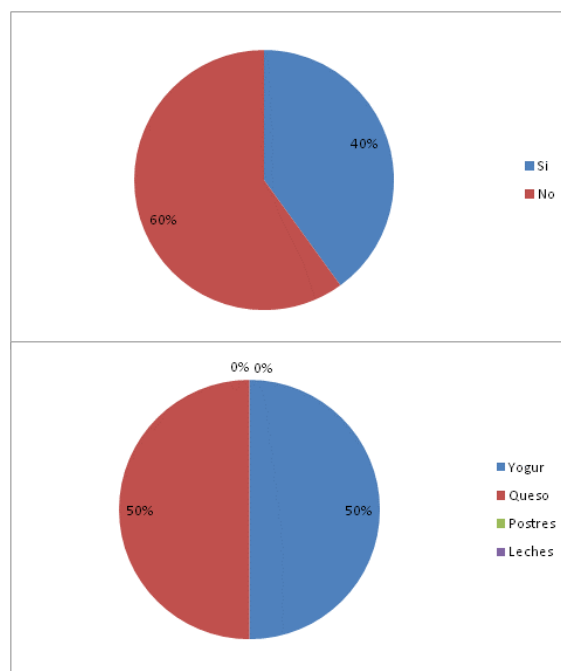
PREGUNTA NÚMERO 1 CLIENTES SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS



Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

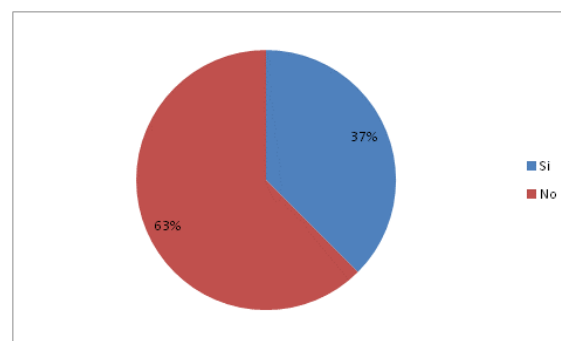
Gráfico N° 17
PREGUNTA NÚMERO 1 CLIENTES CARCHI

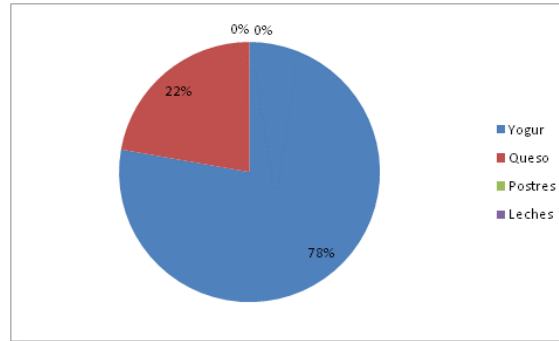


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 18
PREGUNTA NÚMERO 1 CLIENTES NAPO





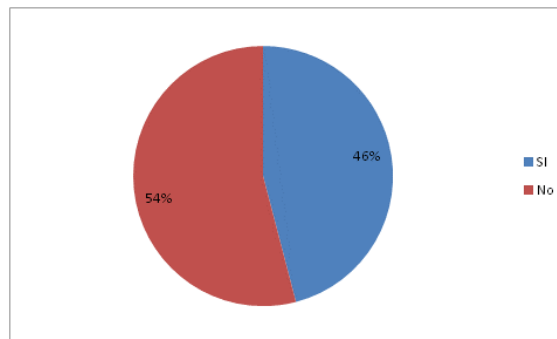
Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 19

PREGUNTA NÚMERO 2 DE CLIENTES MUESTRA TOTAL

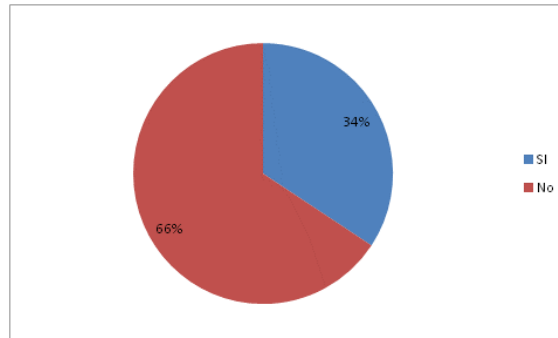
Sr. (a) XXX a lo largo del año ha tenido faltantes de producto que le hayan afectado significativamente sus ventas.



Fuente: Mercado

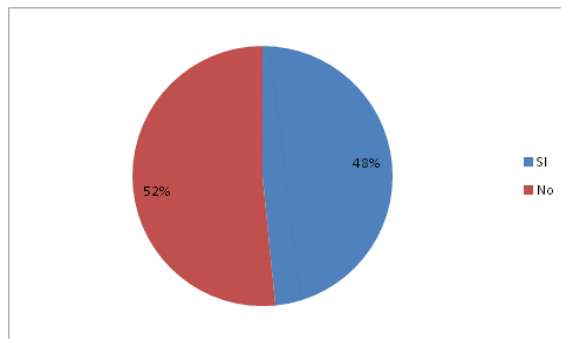
Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 20
PREGUNTA NÚMERO 2 CLIENTES GUAYAS



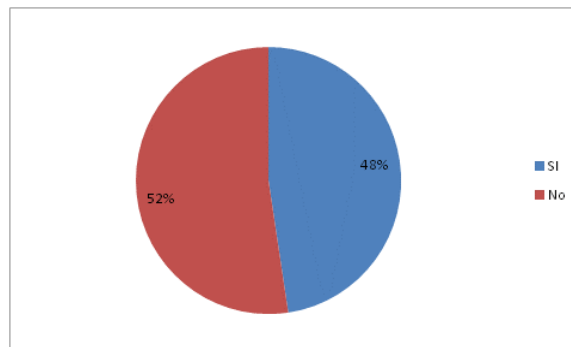
Fuente: Mercado
Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 21
PREGUNTA NÚMERO 2 CLIENTES PICHINCHA



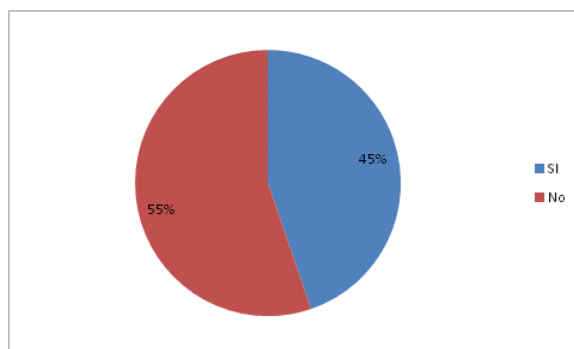
Fuente: Mercado
Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 22
PREGUNTA NÚMERO 2 CLIENTES AZUAY



Fuente: Mercado
Elaborado: Gabriela Pesántez

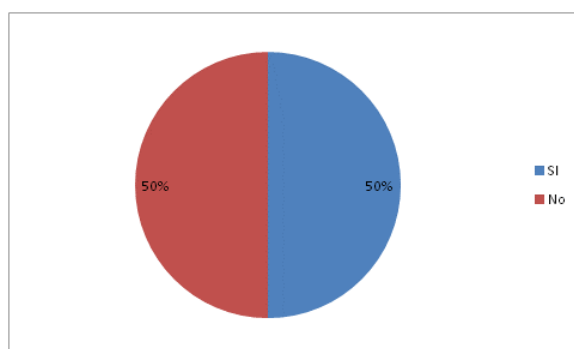
Gráfico N° 23
PREGUNTA NÚMERO 2 CLIENTES CHIMBORAZO



Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

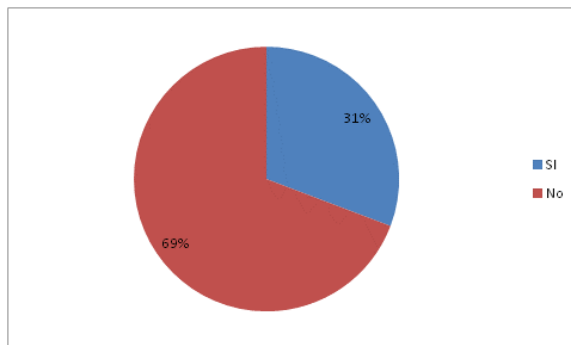
Gráfico N° 24
PREGUNTA NÚMERO 2 CLIENTES TUNGURAHUA



Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

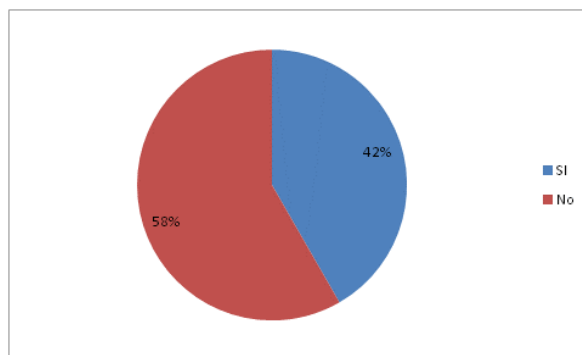
Gráfico N° 25
PREGUNTA NÚMERO 2 CLIENTES LOJA



Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

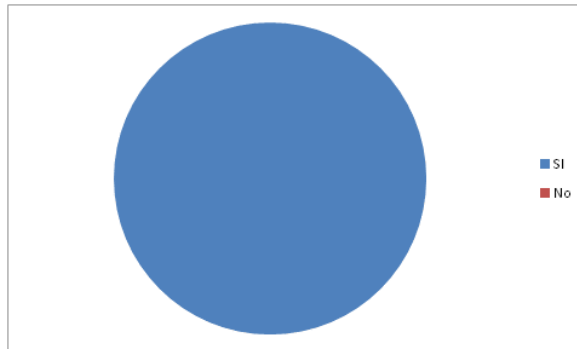
Gráfico N° 26
PREGUNTA NÚMERO 2 CLIENTES ESMERALDAS



Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

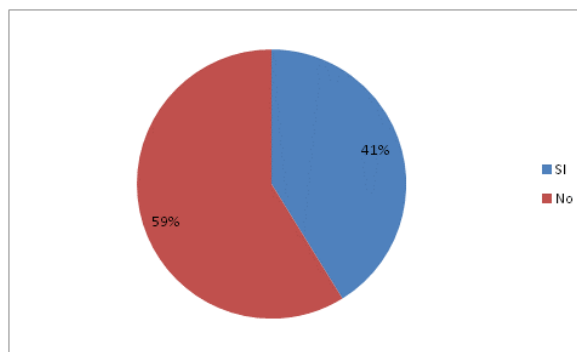
Gráfico N° 27
PREGUNTA NÚMERO 2 CLIENTES COTOPAXI



Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 28
PREGUNTA NÚMERO 2 CLIENTES IMBABURA

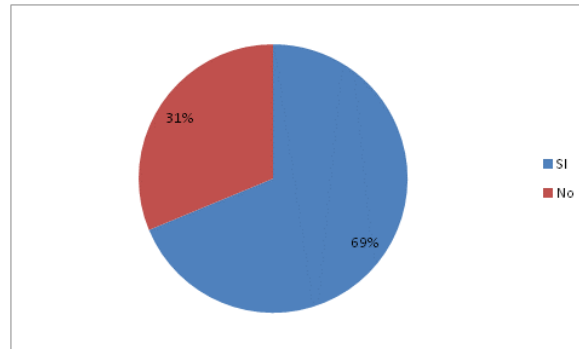


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 29

PREGUNTA NÚMERO 2 CLIENTES SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

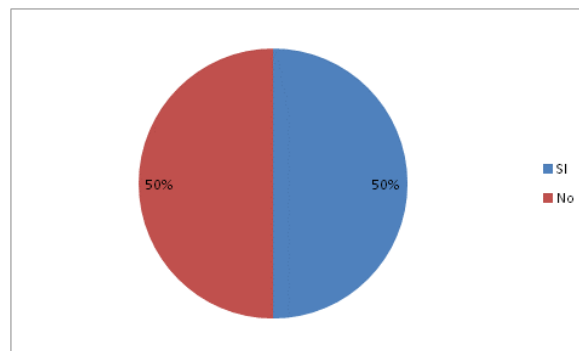


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 30

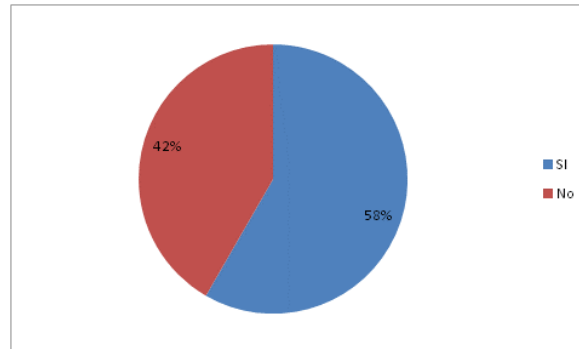
PREGUNTA NÚMERO 2 CLIENTES CARCHI



Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

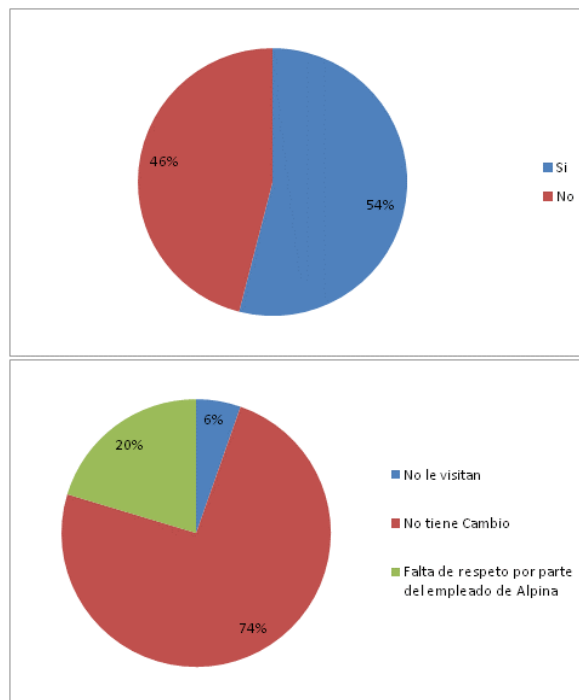
Gráfico N° 31
PREGUNTA NÚMERO 2 CLIENTES NAPO



Fuente: Mercado
 Elaborado: Gabriela Pesántez

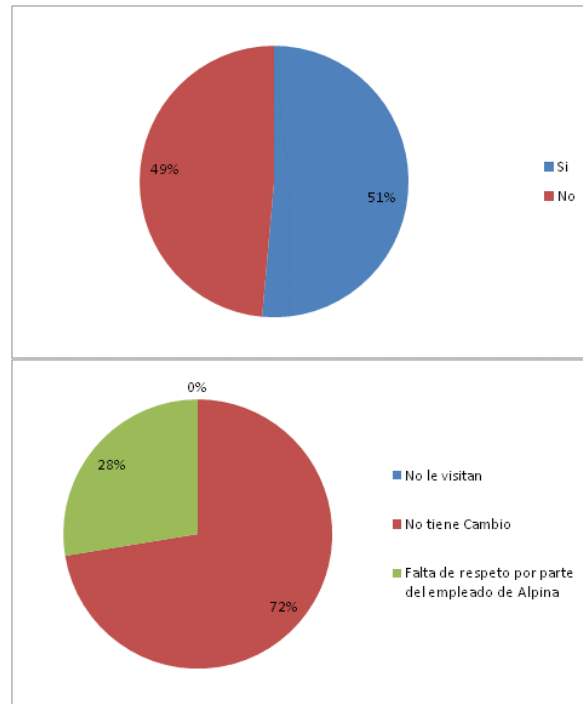
Gráfico N° 32
PREGUNTA NÚMERO 3 DE CLIENTES MUESTRA TOTAL

Sr. (a) XXX a lo largo del año ha tenido algún inconveniente con la visita del vendedor o distribuidor y sus principales causas?



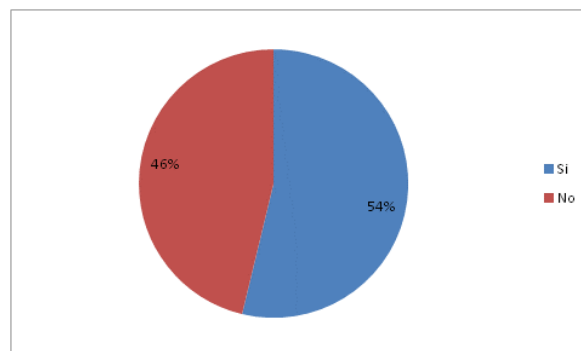
Fuente: Mercado
 Elaborado: Gabriela Pesántez

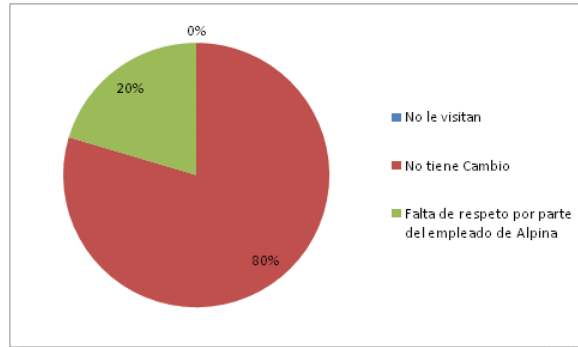
Gráfico N° 33
PREGUNTA NÚMERO 3 CLIENTES GUYAS



Fuente: Mercado
 Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 34
PREGUNTA NÚMERO 3 CLIENTES PICHINCHA

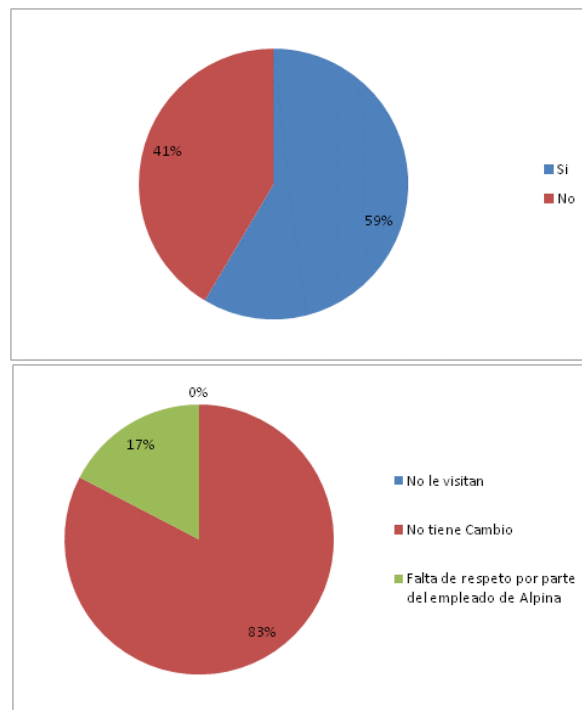




Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

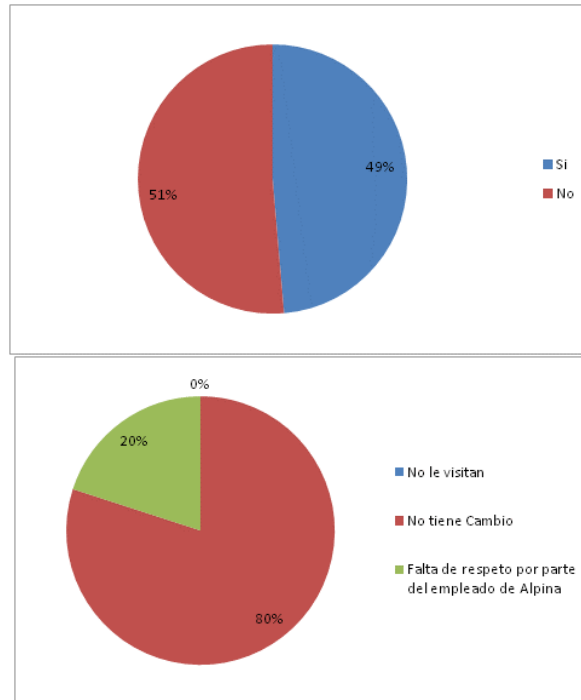
Gráfico N° 35
PREGUNTA NÚMERO 3 CLIENTES AZUAY



Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

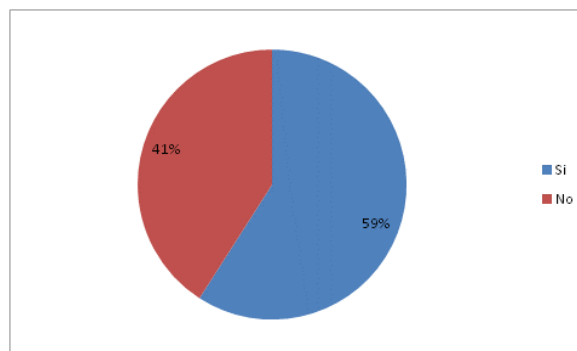
Gráfico N° 36
PREGUNTA NÚMERO 3 CLIENTES CHIBORAZO

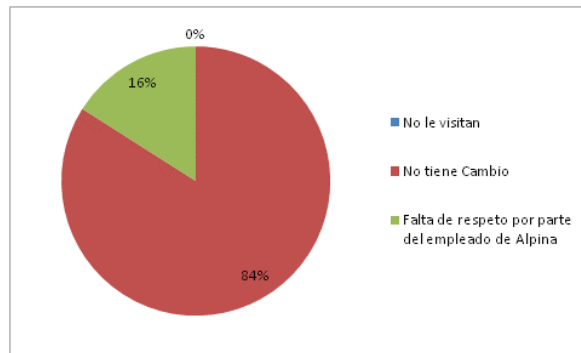


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 37
PREGUNTA NÚMERO 3 CLIENTES TUNGURAHUA

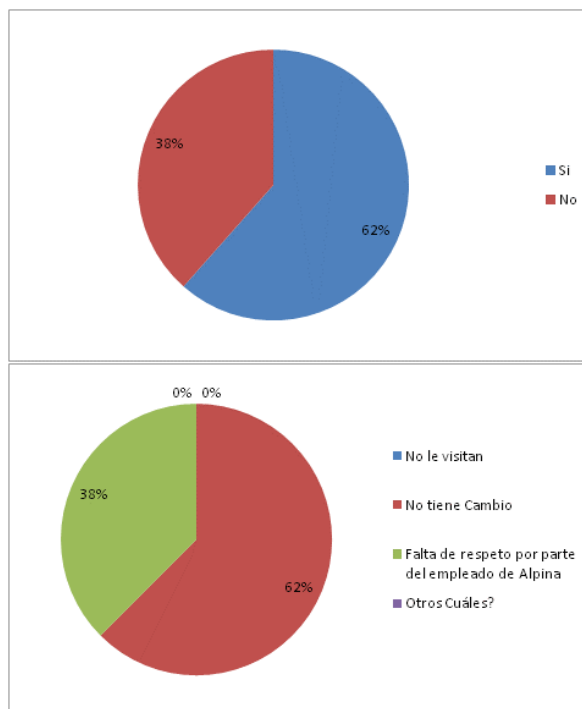




Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

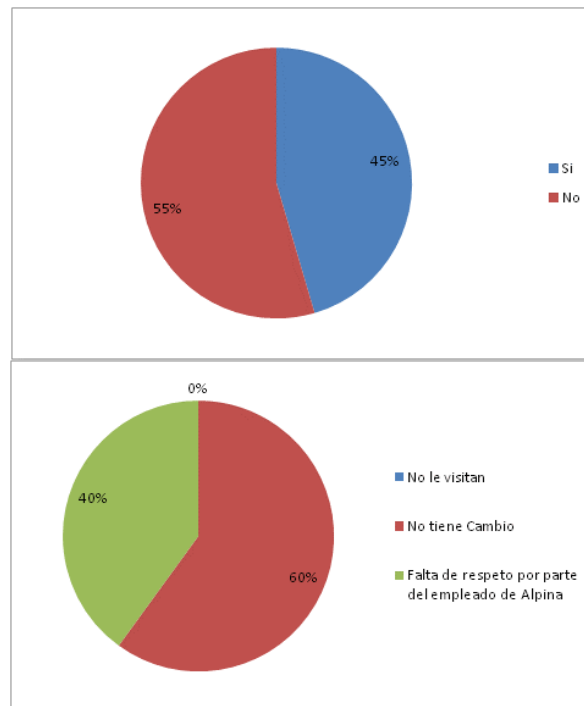
Gráfico N° 38
PREGUNTA NÚMERO 3 CLIENTES LOJA



Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

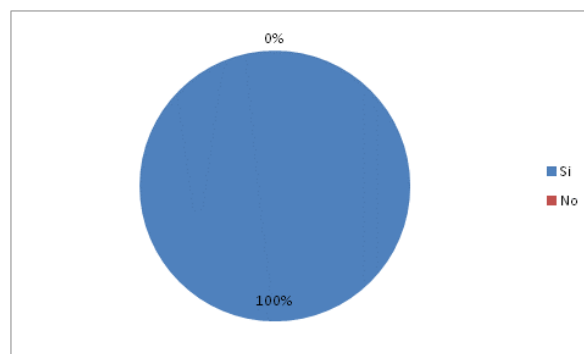
Gráfico N° 39
PREGUNTA NÚMERO 3 CLIENTES ESMERALDAS

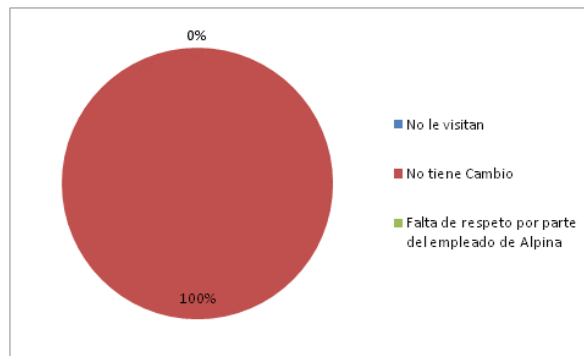


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 40
PREGUNTA NÚMERO 3 CLIENTES COTOPAXI



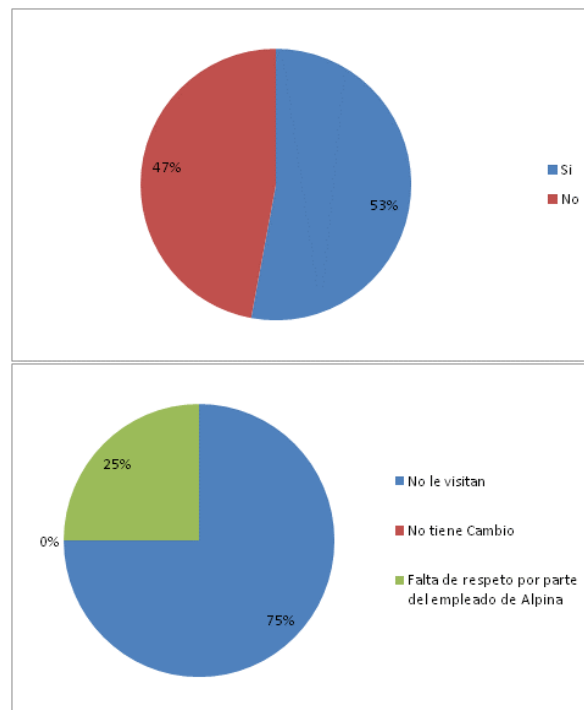


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 41

PREGUNTA NÚMERO 3 CLIENTES IMBABURA

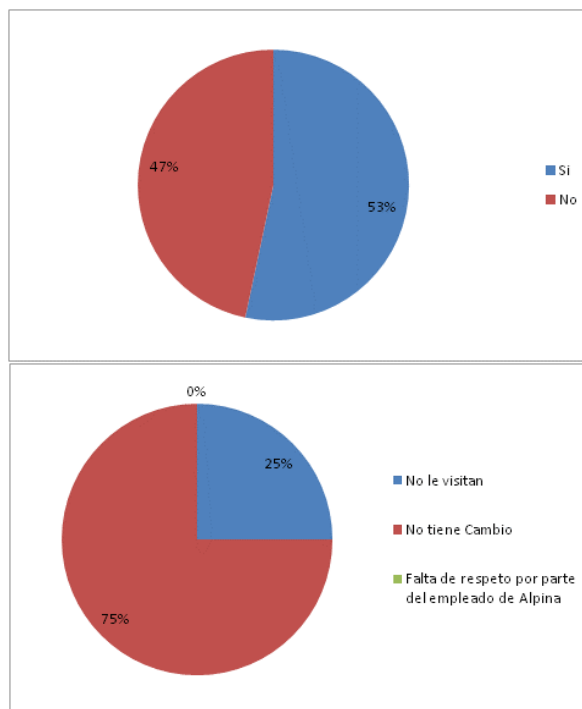


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 42

PREGUNTA NÚMERO 3 CLIENTES SANTO DOMINIGO DE LOS TSÁCHILAS

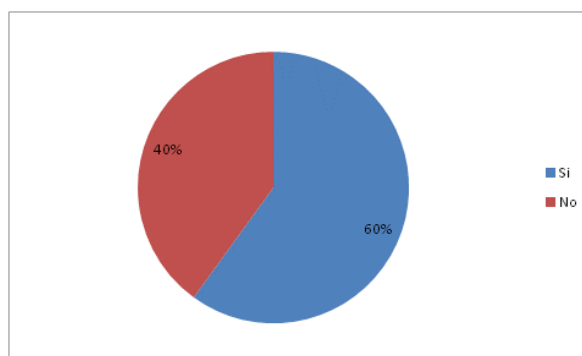


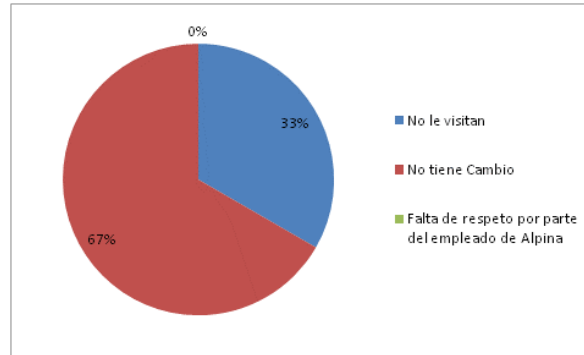
Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 43

PREGUNTA NÚMERO 3 CLIENTES CARCHI

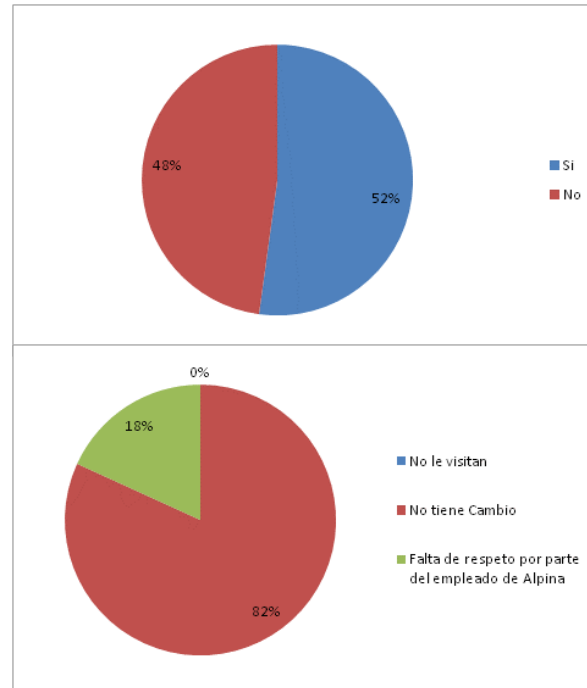




Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 44
PREGUNTA NÚMERO 3 CLIENTES NAPO



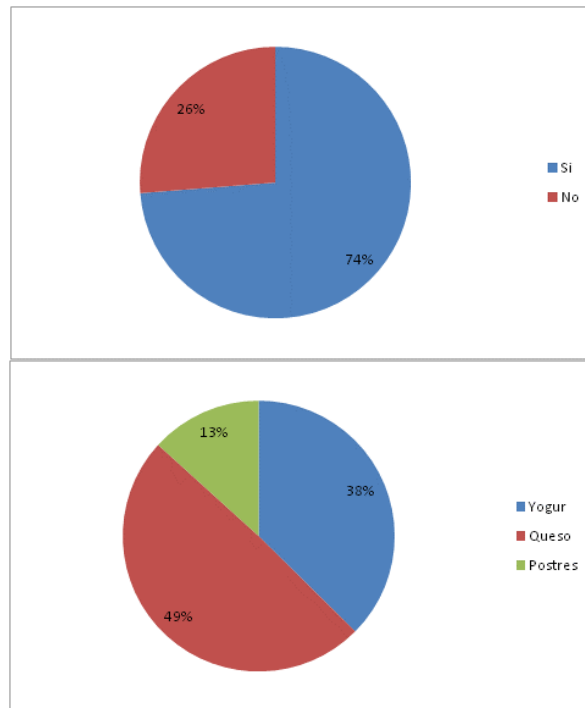
Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 45

PREGUNTA NÚMERO 4 DE CLIENTES MUESTRA TOTAL

Sr. (a) XXX a lo largo del año ha tenido algún inconveniente con la caducidad de los productos?

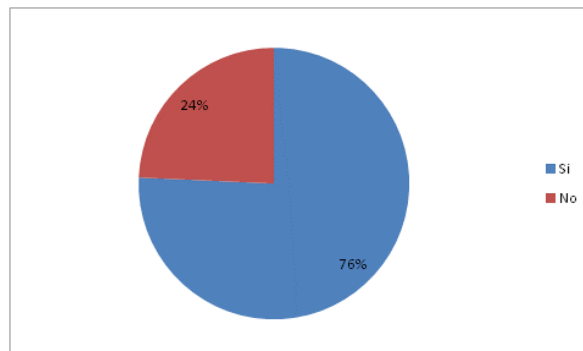


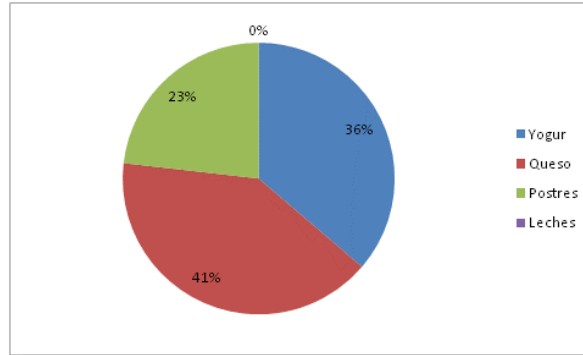
Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 46

PREGUNTA NÚMERO 4 CLIENTES GUAYAS



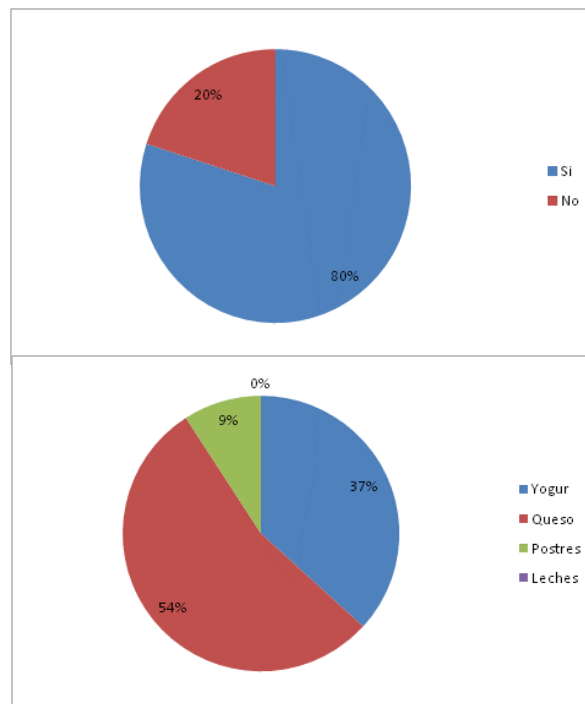


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 47

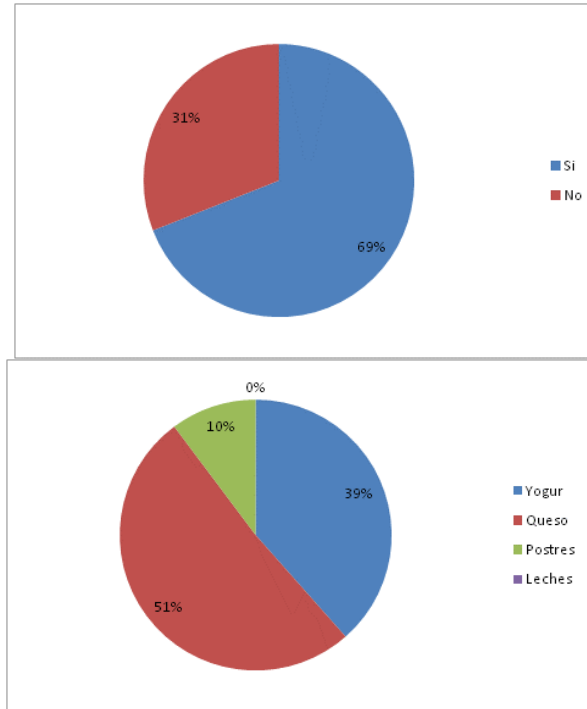
PREGUNTA NÚMERO 4 CLIENTES PICHINCHA



Fuente: Mercado

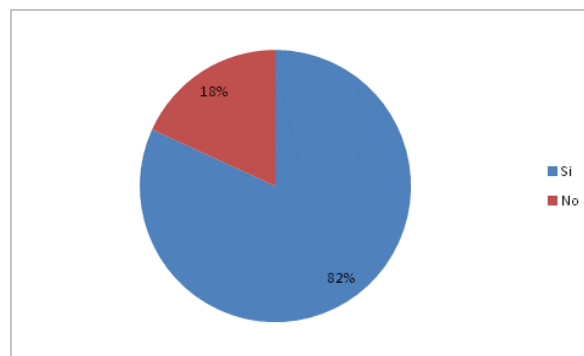
Elaborado: Gabriela Pesántez

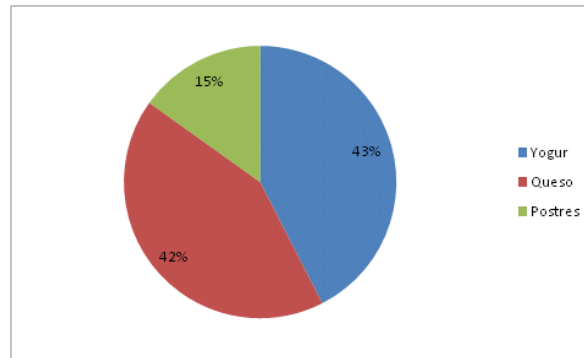
Gráfico N° 48
PREGUNTA NÚMERO 4 CLIENTES AZUAY



Fuente: Mercado
 Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 49
PREGUNTA NÚMERO 4 CLIENTES CHIMBORAZO

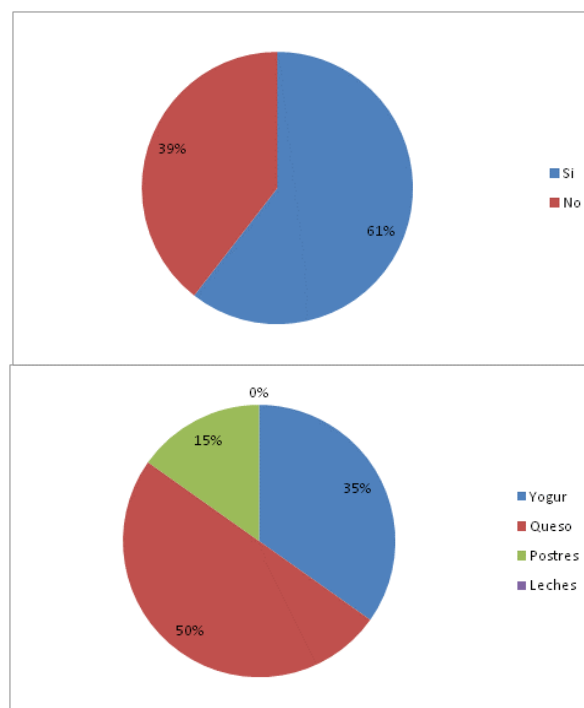




Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

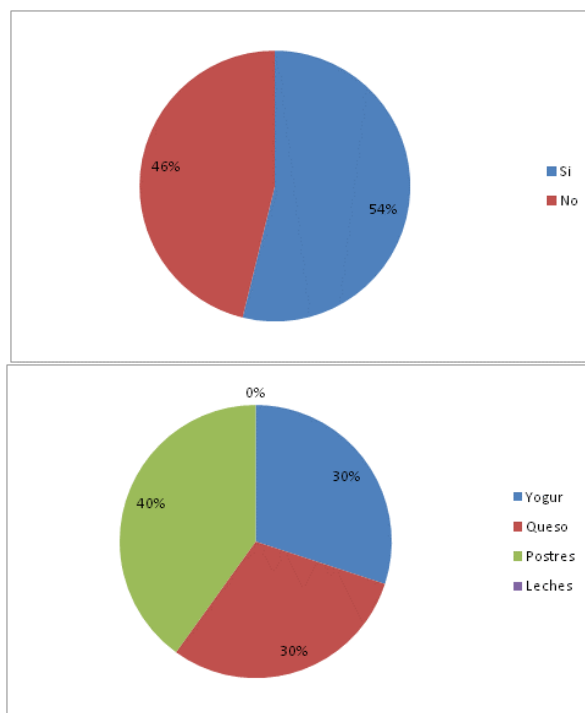
Gráfico N° 50
PREGUNTA NÚMERO 4 CLIENTES TUNGURAHUA



Fuente: Mercado

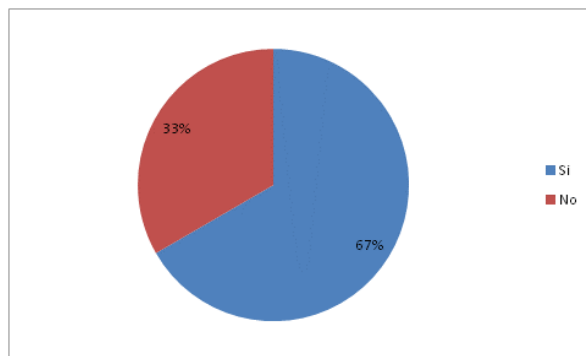
Elaborado: Gabriela Pesántez

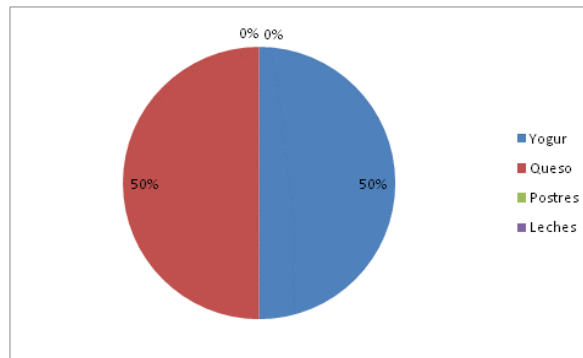
Gráfico N° 51
PREGUNTA NÚMERO 4 CLIENTES LOJA



Fuente: Mercado
 Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 52
PREGUNTA NÚMERO 4 CLIENTES ESMERALDAS



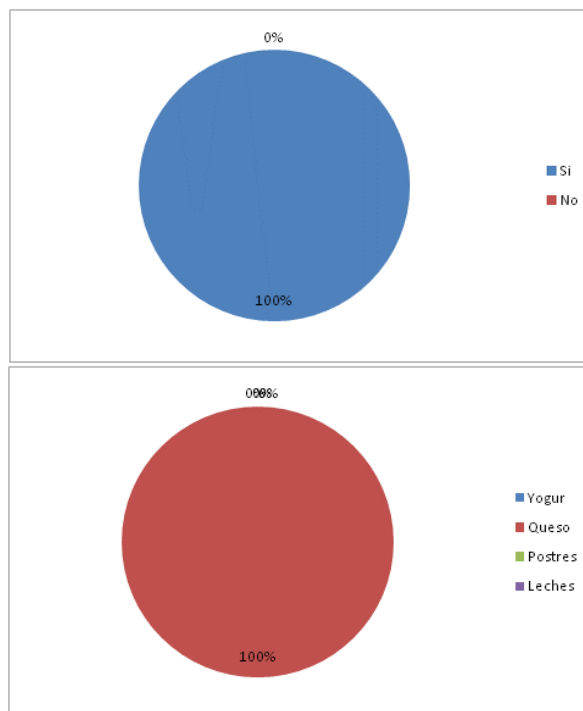


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 53

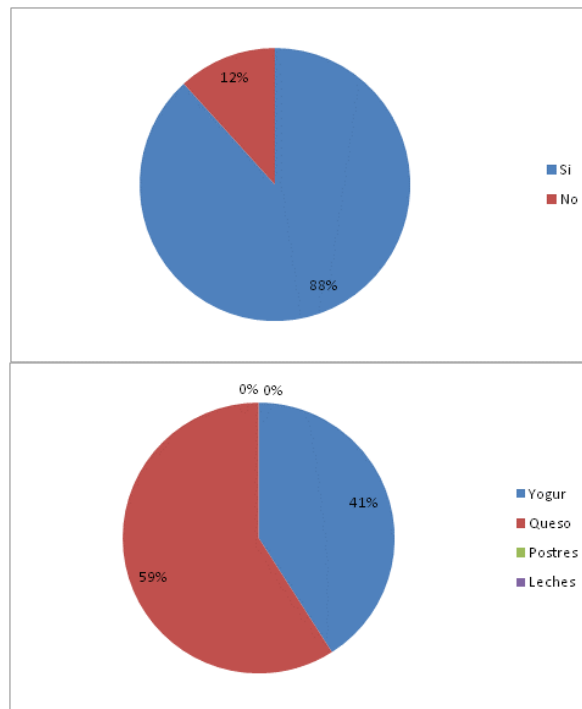
PREGUNTA NÚMERO 4 CLIENTES COTOPAXI



Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

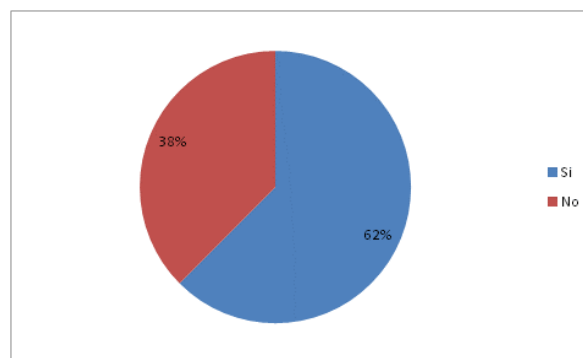
Gráfico N° 54
PREGUNTA NÚMERO 4 CLIENTES IMBABURA

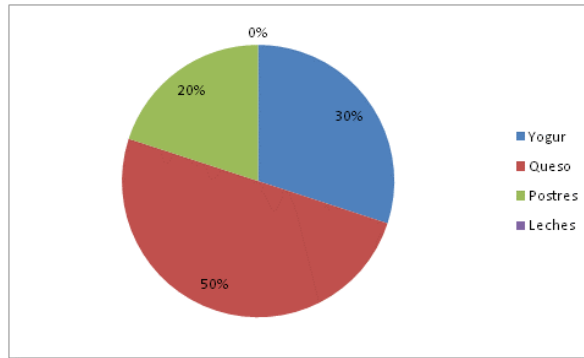


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 55
PREGUNTA NÚMERO 4 CLIENTES SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

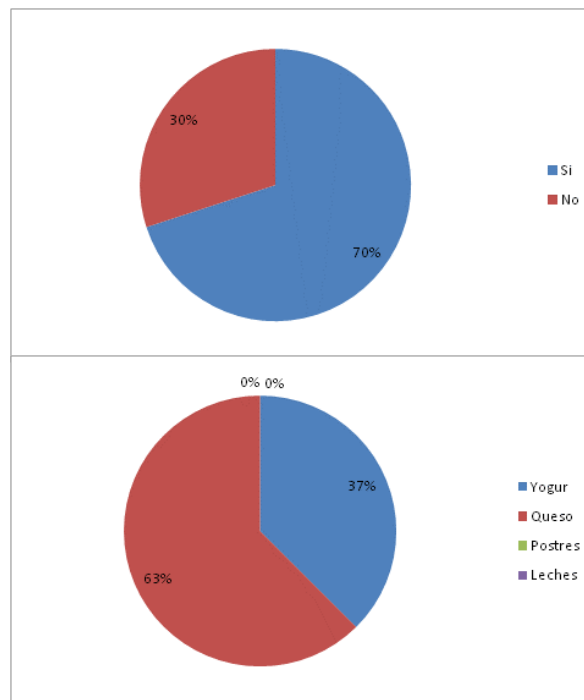




Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

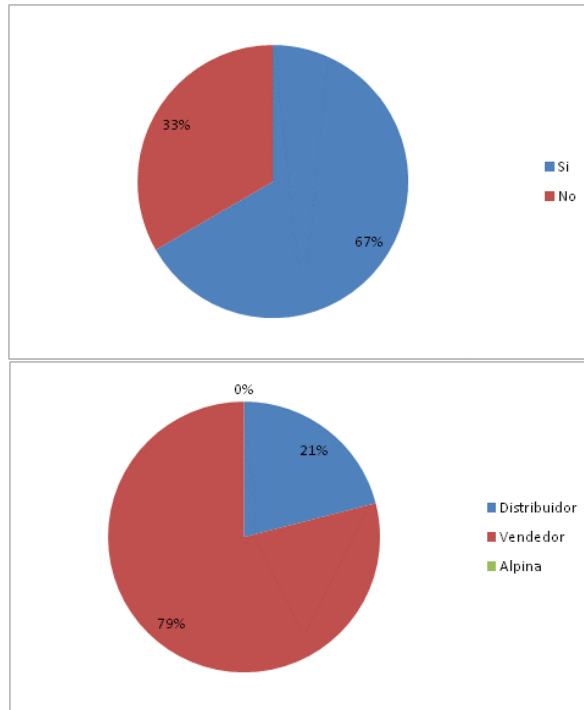
Gráfico N° 56
PREGUNTA NÚMERO 4 CLIENTES CARCHI



Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

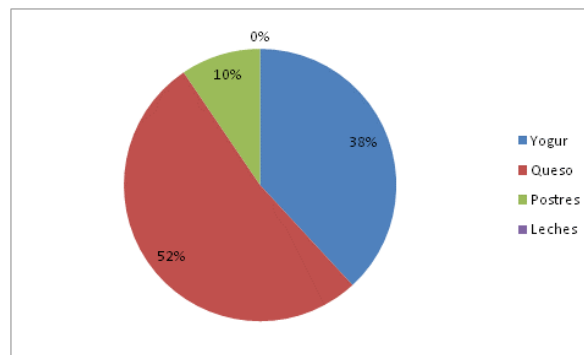
Gráfico N° 57
PREGUNTA NÚMERO 4 CLIENTES NAPO



Fuente: Mercado
 Elaborado: Gabriela Pesántez

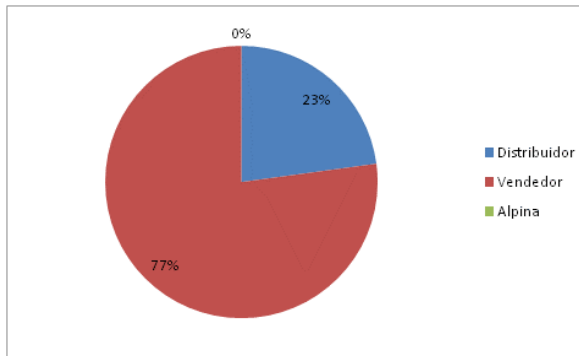
Gráfico N° 58
PREGUNTA NÚMERO 5 DE CLIENTES MUESTRA TOTAL

Sr. (a) XXX cuando este tipo de inconvenientes se le ha presentado, a quién ha reportado este inconveniente



Fuente: Mercado Elaborado: Gabriela Pesántez

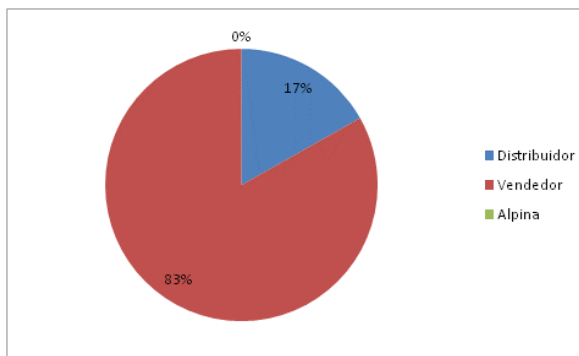
Gráfico N° 59
PREGUNTA NÚMERO 5 CLIENTES GUAYAS



Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

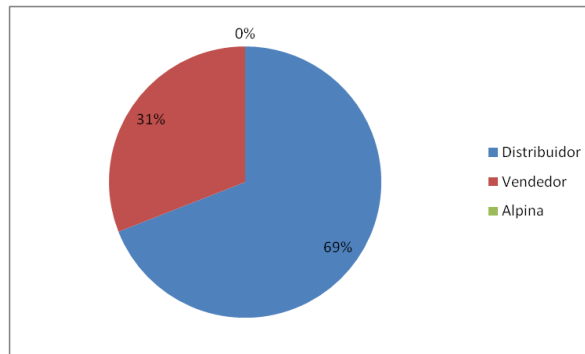
Gráfico N° 60
PREGUNTA NÚMERO 5 CLIENTES PICHINCHA



Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

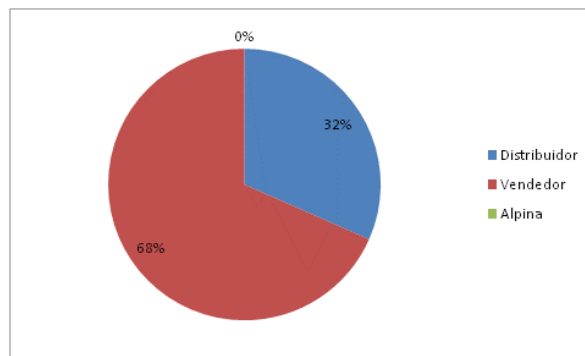
Gráfico N° 61
PREGUNTA NÚMERO 5 CLIENTES AZUAY



Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 62
PREGUNTA NÚMERO 5 CLIENTES CHIMBORAZO

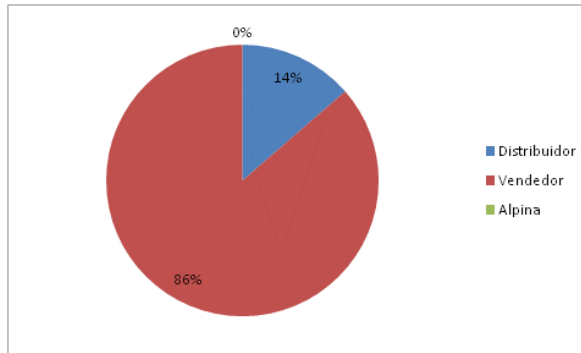


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 63

PREGUNTA NÚMERO 5 CLIENTES TUNGURAHUA

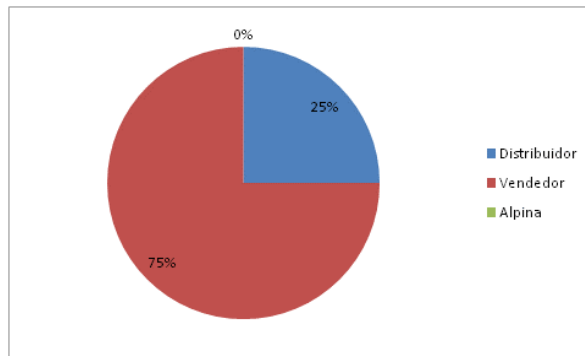


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 64

PREGUNTA NÚMERO 5 CLIENTES LOJA

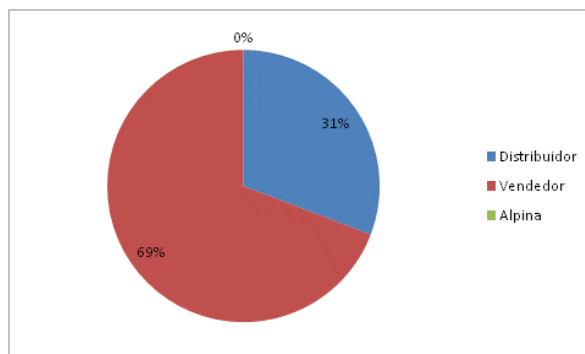


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 65

PREGUNTA NÚMERO 5 CLIENTES ESMERALDAS



Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 66

PREGUNTA NÚMERO 5 CLIENTES COTOPAXI

Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

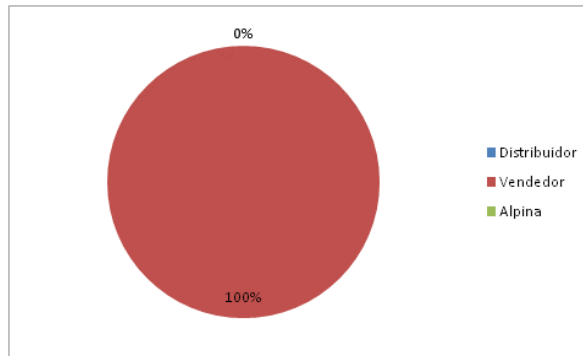


Gráfico N° 67

PREGUNTA NÚMERO 5 CLIENTES IMBABURA

Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

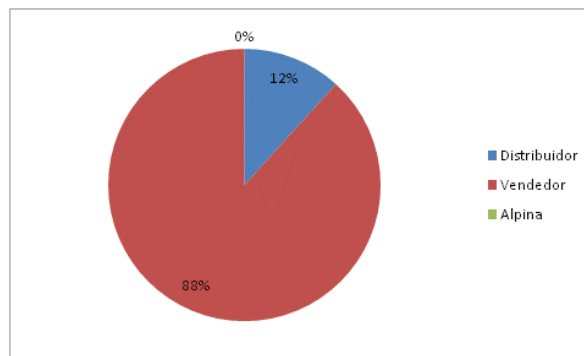


Gráfico N° 68

PREGUNTA NÚMERO 5 CLIENTES SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

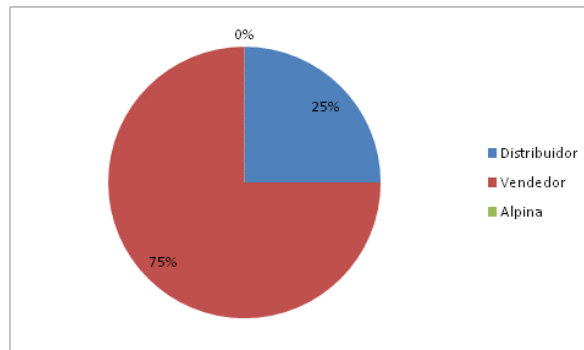
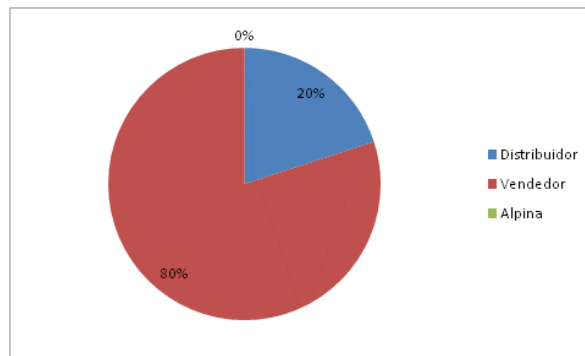


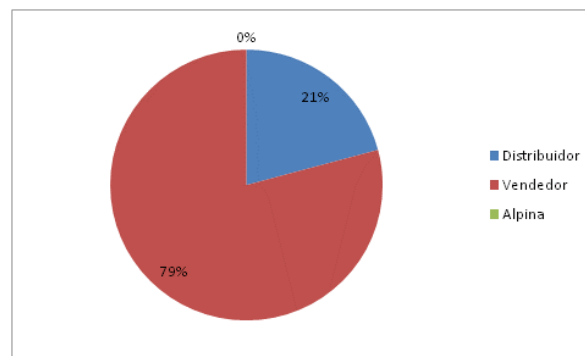
Gráfico N° 69
PREGUNTA NÚMERO 5 CLIENTES CARCHI



Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 70
PREGUNTA NÚMERO 5 CLIENTES NAPO



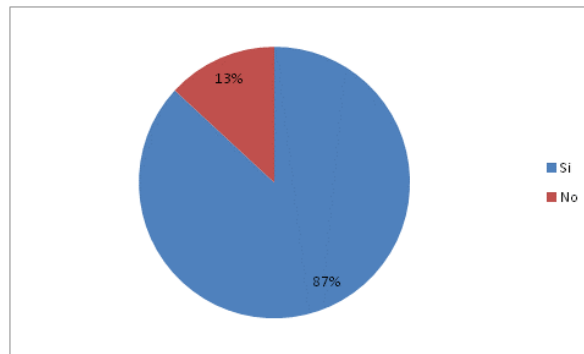
Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 71

PREGUNTA NÚMERO 6 DE CLIENTES MUESTRA TOTAL

Al momento de reportar este inconveniente, el producto le fue reemplazado.

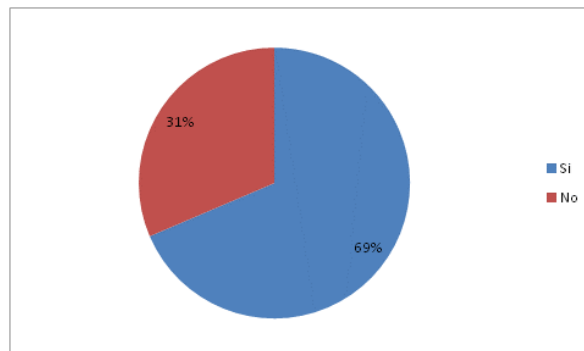


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 72

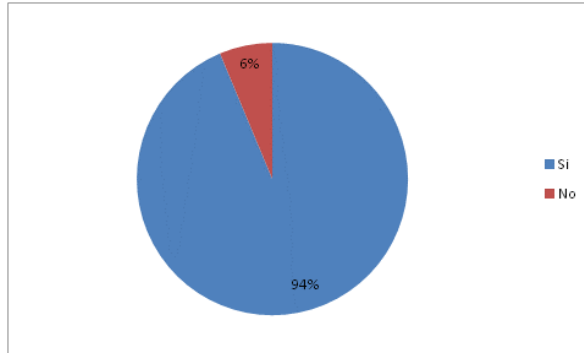
PREGUNTA NÚMERO 6 CLIENTES GUAYAS



Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

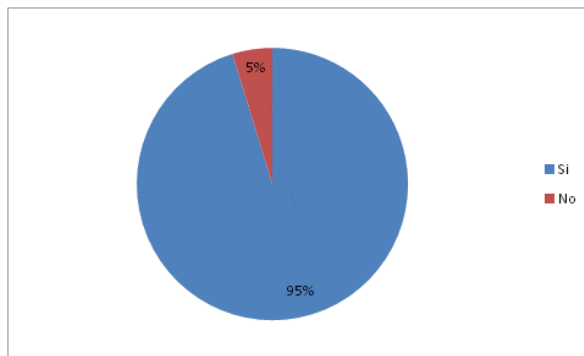
Gráfico N° 73
PREGUNTA NÚMERO 6 CLIENTES PICHINCHA



Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

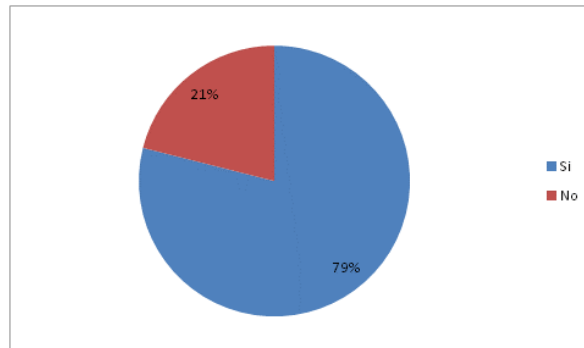
Gráfico N° 74
PREGUNTA NÚMERO 6 CLIENTES AZUAY



Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

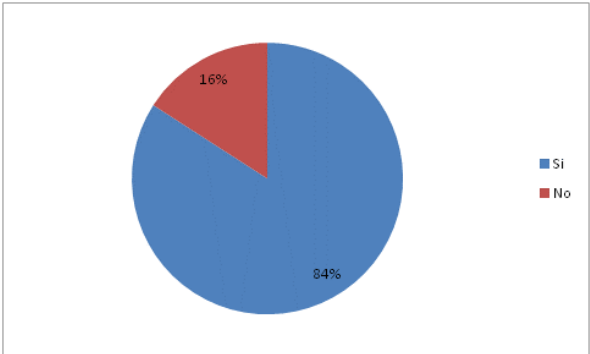
Gráfico N° 75
PREGUNTA NÚMERO 6 CLIENTES CHIMBORAZO



Fuente: Mercado

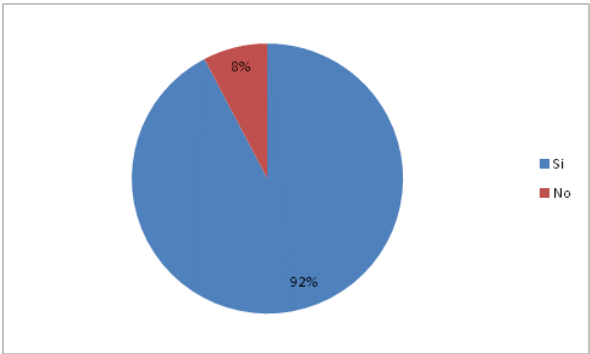
Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 76
PREGUNTA NÚMERO 6 CLIENTES TUNGURAHUA



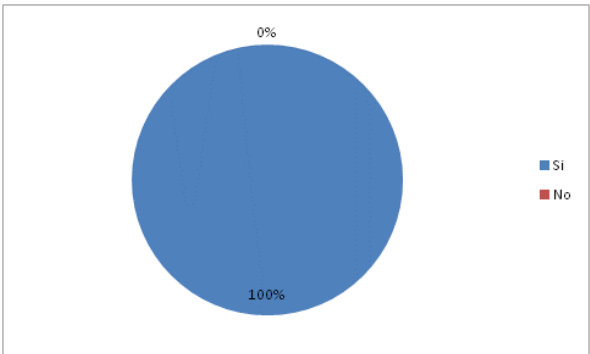
Fuente: Mercado
Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 77
PREGUNTA NÚMERO 6 CLIENTES LOJA



Fuente: Mercado
Elaborado: Gabriela Pesántez

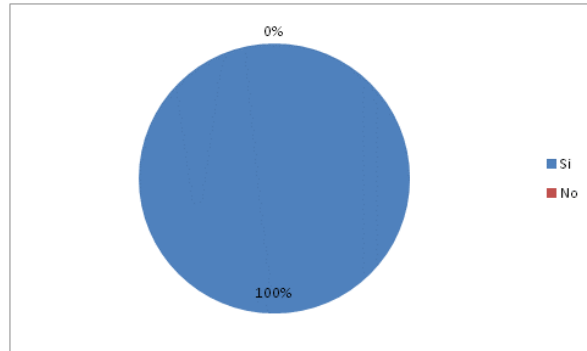
Gráfico N° 78
PREGUNTA NÚMERO 6 CLIENTES ESMERALDAS



Fuente: Mercado
Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 79

PREGUNTA NÚMERO 6 CLIENTES COTOPAXI

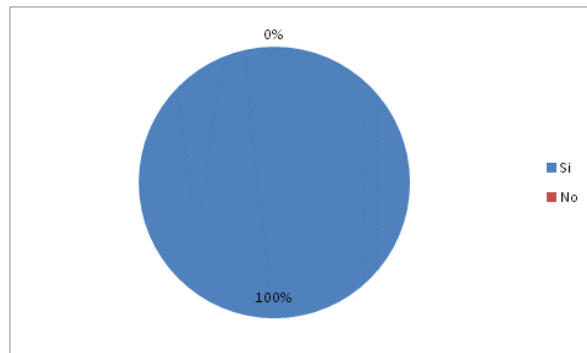


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 80

PREGUNTA NÚMERO 6 CLIENTES IMBABURA

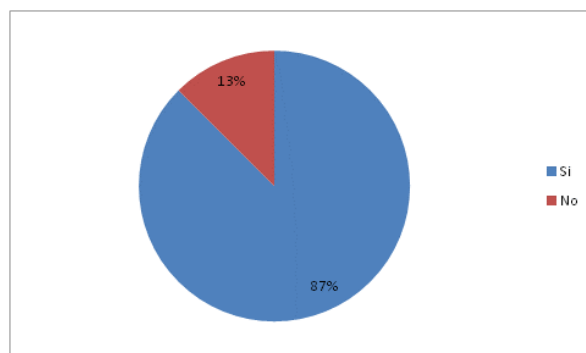


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 81

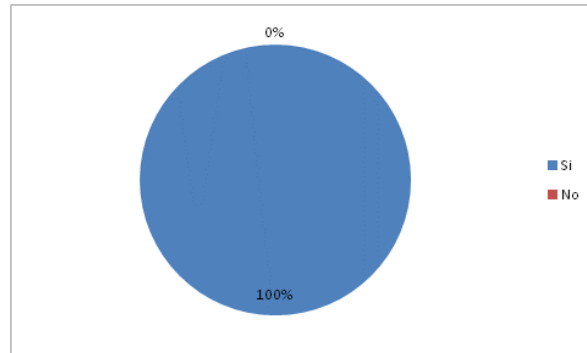
**PREGUNTA NÚMERO 6 CLIENTES SANTO DOMINGO DE LOS
TSÁCHILAS**



Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

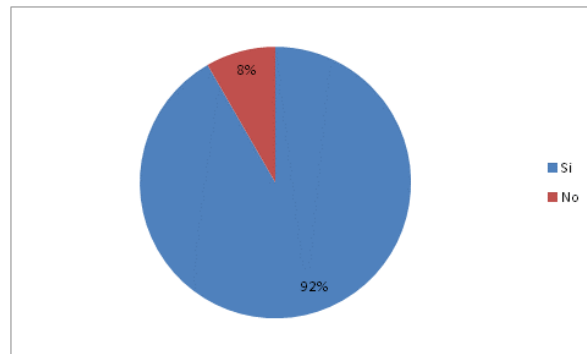
Gráfico N° 82
PREGUNTA NÚMERO 6 CLIENTES CARCHI



Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 83
PREGUNTA NÚMERO 6 CLIENTES NAPO



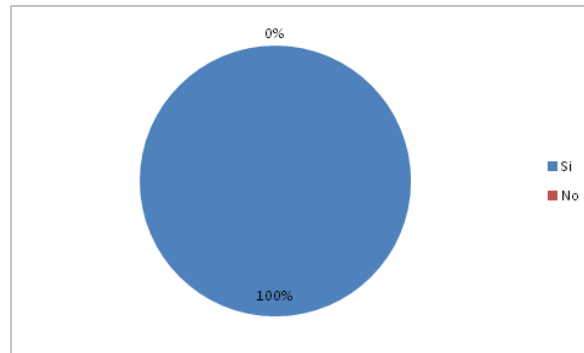
Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 84

PREGUNTA NÚMERO 7 DE CLIENTES MUESTRA TOTAL

Finalmente Sr. XXX nos gustaría saber si la apertura de una línea de atención al cliente le ayudará a usted a resolver sus quejas, reclamos, sugerencias o inquietudes y sentir la seguridad de que Alpina se preocupa por sus clientes, servicio y calidad en sus productos?



Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

3.4.1 Diagnóstico de Clientes Alpina

Cuadro N° 5

DIAGNÓSTICO PREGUNTA 1 ENCUESTA CLIENTES

1. Sr. XXX ¿Ha tenido a lo largo del último año algún problema de calidad, relacionado con la textura de los empaque de los productos Alpina, al momento de su despacho?

¿En cuál producto?

			SI	NO
		GUAYAS	47%	53%
		PICHINCHA	37%	63%
		AZUAY	40%	60%
		CHIMBORAZO	45%	55%
SI	40%	TUNGURAHUA	39%	61%
		LOJA	31%	69%
NO	60%	ESMERALDAS	42%	58%
		COTOPAXI	0%	100%
		IMBABURA	35%	65%
		SANTO DOMINGO	44%	56%
		CARCHI	40%	60%
		NAPO	37%	63%
			YOGURT	66%
			QUESO	34%
			POSTRES	0%
			LECHES	0%

Fuente: Encuesta

Elaborado: Gabriela Pesántez

Del 100% de los clientes encuestados el 40% ha presentado problemas con la calidad de los productos, donde el principal indicador es la textura, entonces podemos decir que esto se debe al mal almacenaje de los productos en bodegas o al momento de la distribución para despachar al punto de venta. Se ha podido identificar que el 66% del problema está en los empaques de yogur y el 34% con los quesos. El tema de los quesos se está repitiendo con más fuerza hoy en día.

Cuadro N° 6

DIAGNÓSTICO PREGUNTA 2 ENCUESTA CLIENTES

2. Sr. (a) XXX a lo largo del año ha tenido faltantes de producto que le hayan afectado significativamente sus ventas.			SI	NO
SI	46%	GUAYAS	34%	66%
		PICHINCHA	48%	52%
		AZUAY	48%	52%
		CHIMBORAZO	45%	55%
		TUNGURAHUA	50%	50%
NO	54%	LOJA	31%	69%
		ESMERALDAS	42%	58%
		COTOPAXI	100%	0%
		IMBABURA	41%	59%
		SANTO DOMINGO	69%	31%
		CARCHI	50%	50%
		NAPO	58%	42%

Fuente: Encuesta

Elaborado: Gabriela Pesántez

El 54 % de la muestra nos indica que si han presentado faltantes de producto, este tema se ha debido a las restricciones que existen en el país sobre las importaciones, los principales faltantes de productos son alpinetes, petit y avenas.

Cuadro N° 7
DIAGNÓSTICO PREGUNTA 3 ENCUESTA CLIENTES

3. Sr. (a) XXX a lo largo del año ha tenido algún inconveniente con la visita del vendedor o distribuidor y sus principales causas?

			NO LE VISITAN	NO TIENE CAMBIO	FALTA DE RESPETO
SI NO No le visitan No tiene cambio Falta de respeto	54%	GUAYAS	0%	72%	28%
	46%	PICHINCHA	0%	80%	20%
		AZUAY	0%	83%	17%
		CHIMBORAZO	0%	80%	20%
	6%	TUNGURAHUA	0%	84%	16%
	74%	LOJA	0%	62%	38%
	20%	ESMERALDAS	25%	60%	40%
		COTOPAXI	0%	100%	0%
		IMBABURA	75%	0%	25%
		SANTO DOMINGO	25%	0%	75%
		CARCHI	33%	67%	0%
		NAPO	0%	82%	18%

Fuente: Encuesta

Elaborado: Gabriela Pesántez

Del 100% de los clientes encuestados el 54% ha presentado inconvenientes, principalmente porque no tienen cambio los señores de distribución y ahí es donde se genera muchas veces la pérdida de la venta, un porcentaje del 20% que hace referencia a un mal trato por parte del personal de Alpina.

Cuadro N° 8

DIAGNÓSTICO PREGUNTA 4 ENCUESTA CLIENTES

4. Sr. (a) XXX a lo largo del año ha tenido algún inconveniente con la caducidad de los productos?

			SI	NO			
SI	74%	GUAYAS	76%	24%	YOGURT	38%	
		PICHINCHA	80%	20%			
		AZUAY	69%	31%			
		CHIMBORAZO	61%	39%			
		TUNGURAHUA	82%	18%			
NO	26%	LOJA	54%	46%	QUESO	49%	
		ESMERALDAS	67%	33%	POSTRES	13%	
		COTOPAXI	100%	0%	LECHES	0%	
		IMBABURA	88%	12%			
		SANTO DOMINGO	62%	38%			
	CARCHI	70%	30%				
	NAPO	67%	33%				

Fuente: Encuesta

Elaborado: Gabriela Pesántez

Aquí podemos encontrar un alto porcentaje donde el 74% ha presentado problemas de caducidad con los productos Alpina, principalmente en quesos y yogures, lo que

significa que no existe una buena rotación de los productos o que el vendedor está llenando las perchas con exceso de producto, esto genera desperdicio y pérdida en ventas, también se hace referencia al tema de la calidad, un producto cuando esta golpeado no se vende porque se echa a perder su imagen.

Cuadro N° 9

DIAGNÓSTICO PREGUNTA 5 ENCUESTA CLIENTES

5. Sr. (a) XXX cuando este tipo de inconvenientes se le ha presentado, a quién ha reportado este inconveniente.

		DISTRIBUIDOR	VENDEDOR	ALPINA
	GUAYAS	23%	77%	0%
	PICHINCHA	17%	83%	0%
	AZUAY	69%	31%	0%
DISTRIBUIDOR	21% CHIMBORAZO	32%	68%	0%
VENDEDOR	79% TUNGURAHUA	14%	86%	0%
ALPINA	0% LOJA	31%	69%	0%
	ESMERALDAS	25%	75%	0%
	COTOPAXI	0%	100%	0%
	IMBABURA	12%	88%	0%
	SANTO DOMINGO	25%	75%	0%
	CARCHI	20%	80%	0%
	NAPO	21%	79%	0%

Fuente: Encuesta

Elaborado: Gabriela Pesántez

Claramente vemos que su principal medio de quejas es el vendedor ya que recibe una visita por semana, pero las quejas no quedan registradas por lo que no se puede tomar

medidas para solucionar todos estos reclamos relacionados con calidad y servicio. Debo hacer énfasis en que es necesario crear una línea de ayuda al cliente para que pueda registrar todas sus inquietudes y así poder llevar un mejor control de los proceso y hacer las correcciones necesarias para mejorar.

Cuadro N° 10
DIAGNÓSTICO PREGUNTA 6 ENCUESTA CLIENTES

6. Al momento de reportar este inconveniente, el producto le fue reemplazado.			SI	NO
SI	87%	GUAYAS	69%	31%
		PICHINCHA	94%	6%
		AZUAY	95%	5%
		CHIMBORAZO	79%	21%
		TUNGURAHUA	84%	16%
		LOJA	92%	8%
		ESMERALDAS	100%	0%
		COTOPAXI	100%	0%
		IMBABURA	100%	0%
		SANTO DOMINGO	87%	13%
NO	13%	CARCHI	100%	0%
		NAPO	92%	8%

Fuente: Encuesta
Elaborado: Gabriela Pesántez

Los clientes nos indican que en un 87% de casos los productos les han sido cambiados, pero muchas veces vuelven a caducar en percha y eso genera un perdida para la

compañía, si bien la misma tiene como política cambiar los productos caducados y en mal estado también tiene como política no cambiar aquellos productos importados.

Cuadro N° 11
DIAGNÓSTICO PREGUNTA 7 ENCUESTA CLIENTES

7. Finalmente Sr. XXX nos gustaría saber si la apertura de una línea de atención al cliente le ayudará a usted a resolver sus quejas, reclamos, sugerencias o inquietudes y sentir la seguridad de que Alpina se preocupa por sus clientes, servicio y calidad en sus productos			
		GUAYAS	100%
		PICHINCHA	100%
		AZUAY	100%
		CHIMBORAZO	100%
TOTAL	100%	TUNGURAHUA	100%
		LOJA	100%
		ESMERALDAS	100%
		COTOPAXI	100%
		IMBABURA	100%
		SANTO DOMINGO	100%
		CARCHI	100%
		NAPO	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado: Gabriela Pesántez

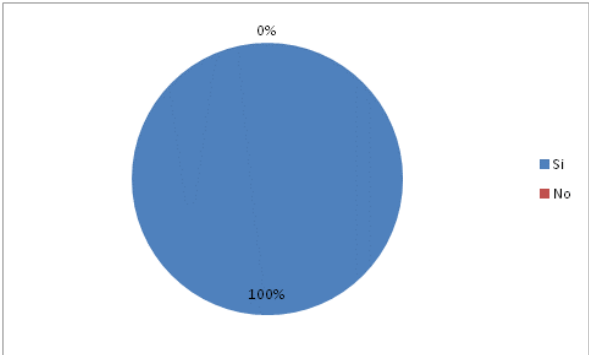
La acogida para esta pregunta fue de un 100% del total de la muestra ya que consideran que si es necesario que exista un número donde puedan llamar a dar una queja, un reclamo o sugerencia; ya que la atención que se les podría dar mejoraría la confianza en la marca.

3.4.2 Tabulación Encuestas Consumidores

Gráfico N° 85

PREGUNTA NÚMERO 1 DE CONSUMIDORES MUESTRA TOTAL

¿Consume usted productos Alpina?



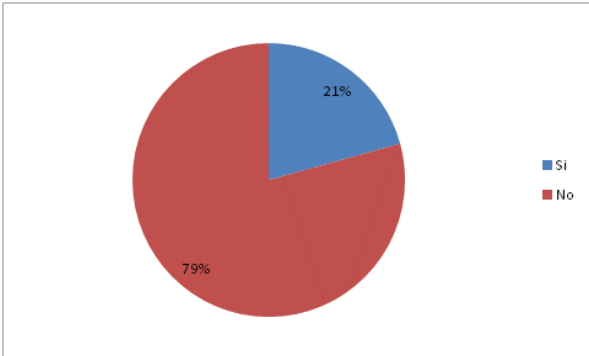
Fuente: Mercado

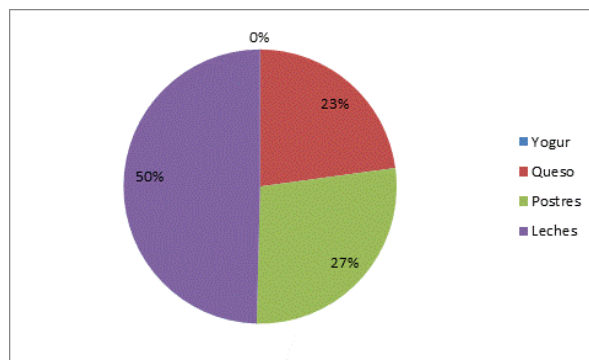
Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 86

PREGUNTA NÚMERO 2 DE CONSUMIDORES MUESTRA TOTAL

Sr. XXX ¿A lo largo del último año ha tenido algún problema para encontrar alguno de nuestros productos en percha por falta de abastecimiento?



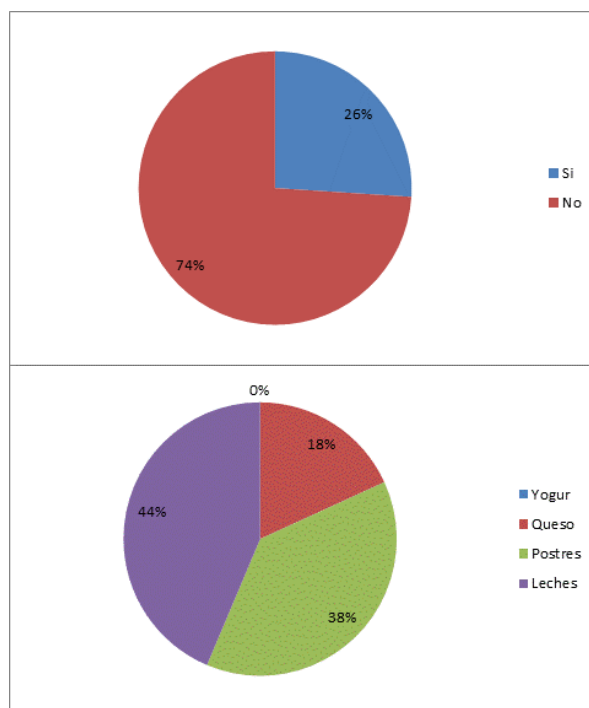


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 87

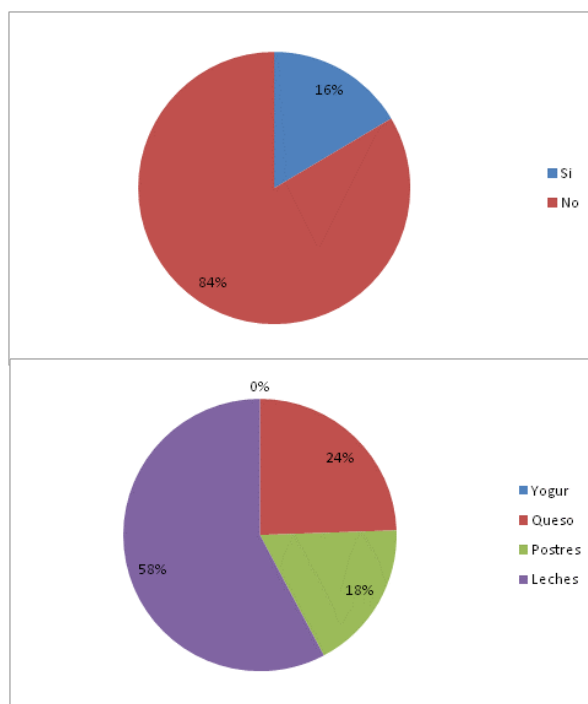
PREGUNTA NÚMERO 2 CONSUMIDORES GUAYAS



Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

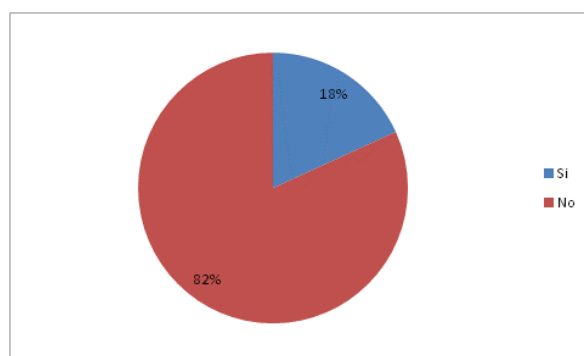
Gráfico N° 88
PREGUNTA NÚMERO 2 CONSUMIDORES PICHINCHA

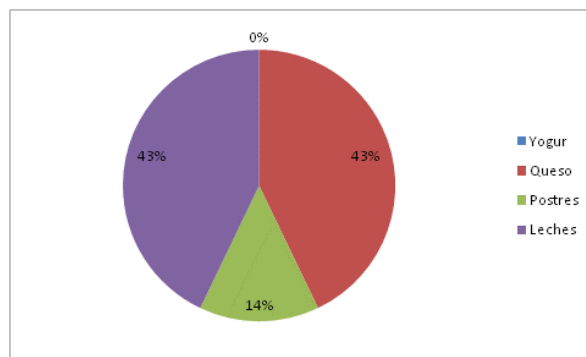


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 89
PREGUNTA NÚMERO 2 CONSUMIDORES AZUAY



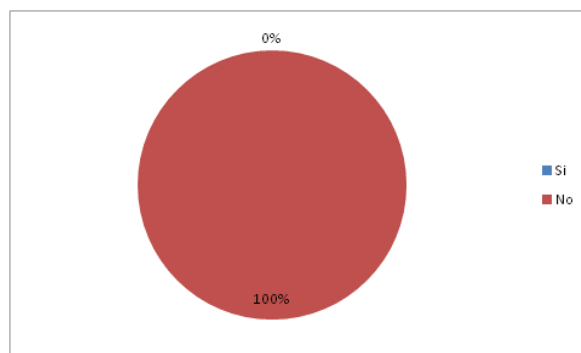


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 90

PREGUNTA NÚMERO 2 CONSUMIDORES CHIMBORAZO

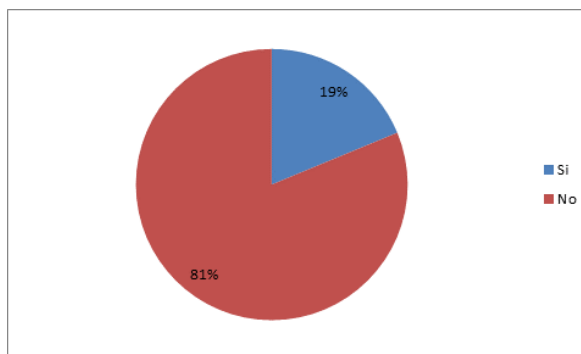


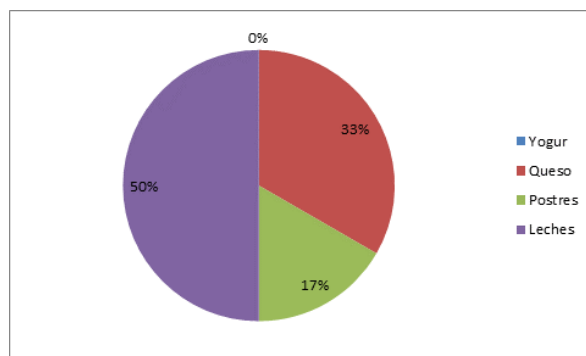
Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 91

PREGUNTA NÚMERO 2 CONSUMIDORES TUGURAHUA



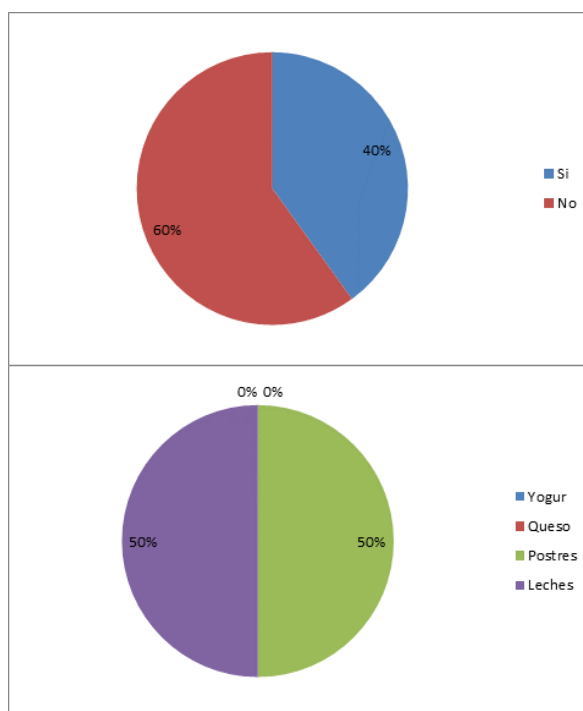


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 92

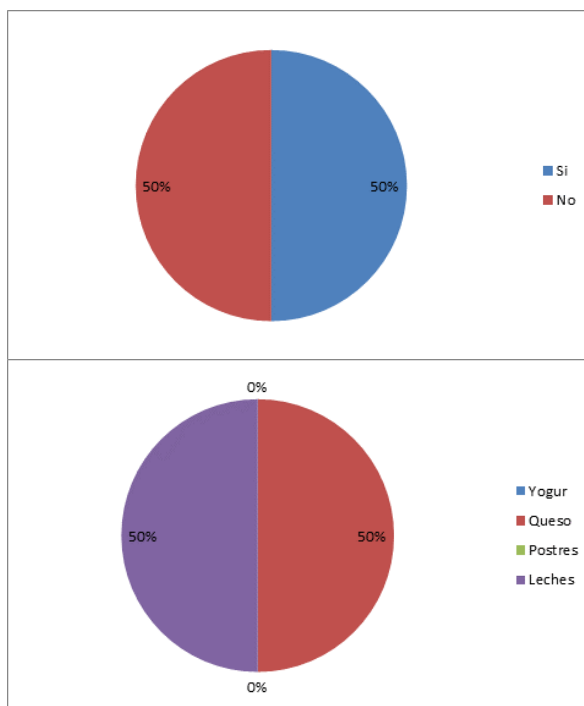
PREGUNTA NÚMERO 2 CONSUMIDORES LOJA



Fuente: Mercado

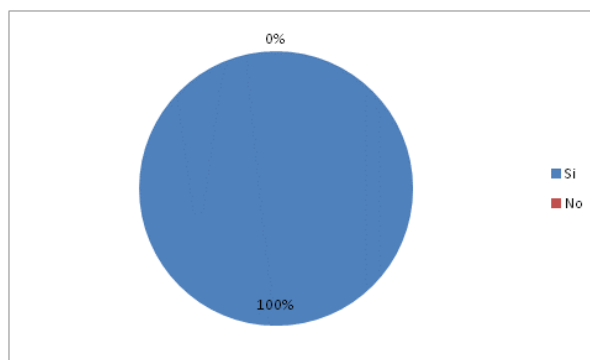
Elaborado: Gabriela Pesántez

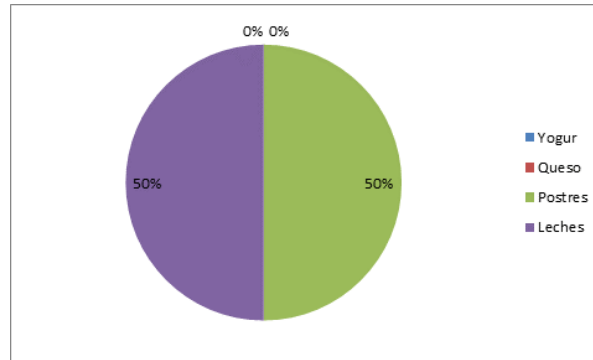
Gráfico N° 93
PREGUNTA NÚMERO 2 CONSUMIDORES ESMERALDAS



Fuente: Mercado
 Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 94
PREGUNTA NÚMERO 2 CONSUMIDORES COTOPAXI



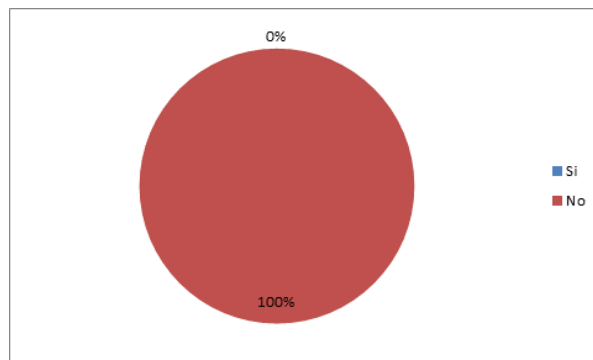


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 95

PREGUNTA NÚMERO 2 CONSUMIDORES IMBABURA

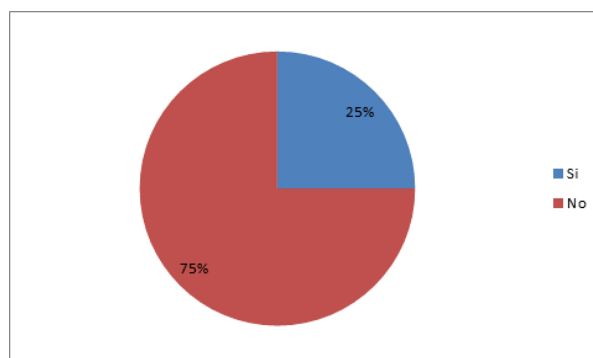


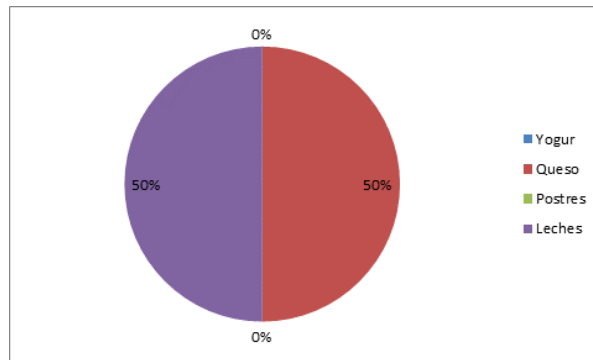
Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 96

PREGUNTA NÚMERO 2 CONSUMIDORES SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS



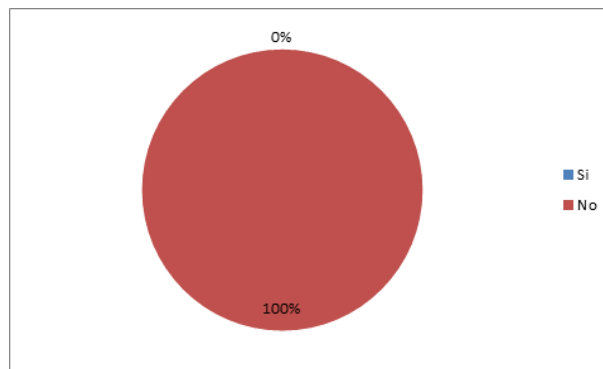


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 97

PREGUNTA NÚMERO 2 CONSUMIDORES CARCHI

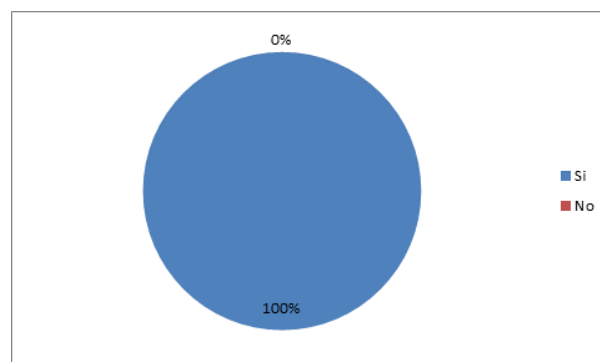


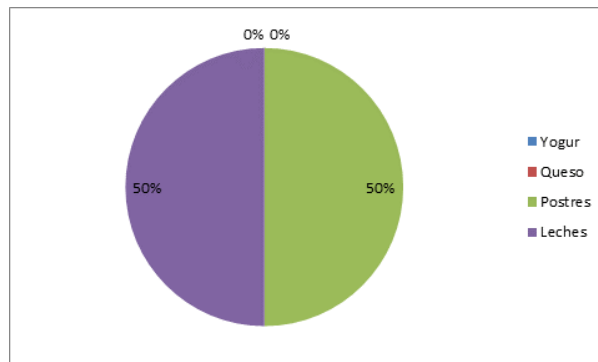
Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 98

PREGUNTA NÚMERO 2 CONSUMIDORES NAPO





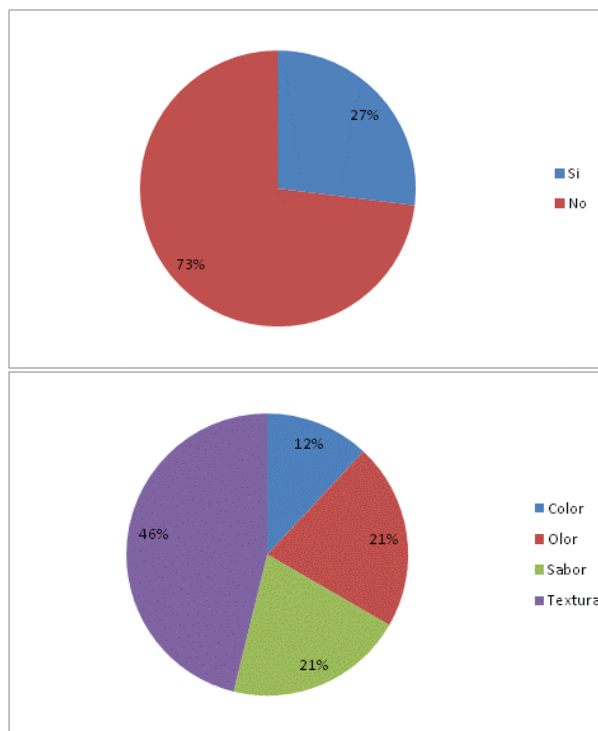
Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 99

PREGUNTA NÚMERO 3 CONSUMIDORES MUESTRA TOTAL

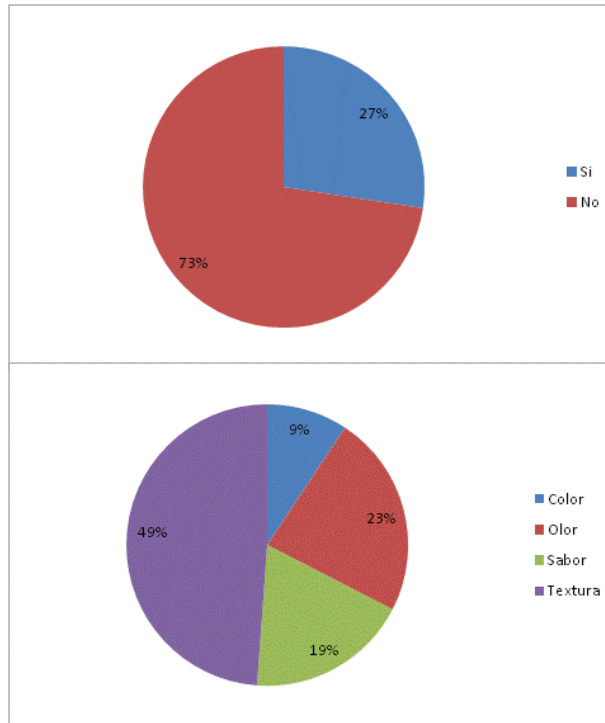
Sr. XXX ¿Ha tenido a lo largo del último año algún problema de calidad, relacionado con el color, olor, sabor o textura de los productos Alpina?



Fuente: Mercado

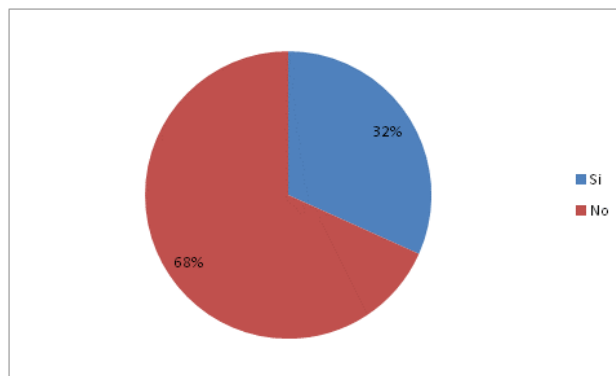
Elaborado: Gabriela Pesántez

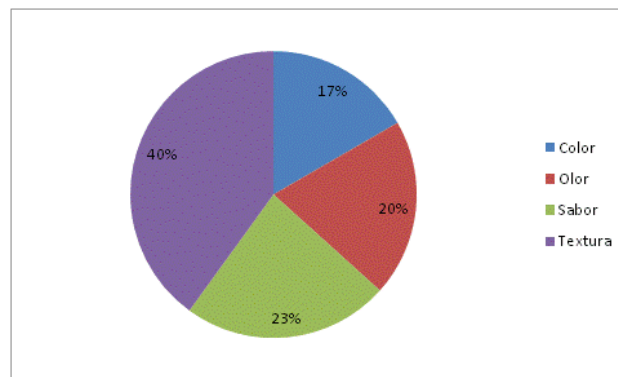
Gráfico N° 100
PREGUNTA NÚMERO 3 CONSUMIDORES GUAYAS



Fuente: Mercado
 Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 101
PREGUNTA NÚMERO 3 CONSUMIDORES PICHINCHA



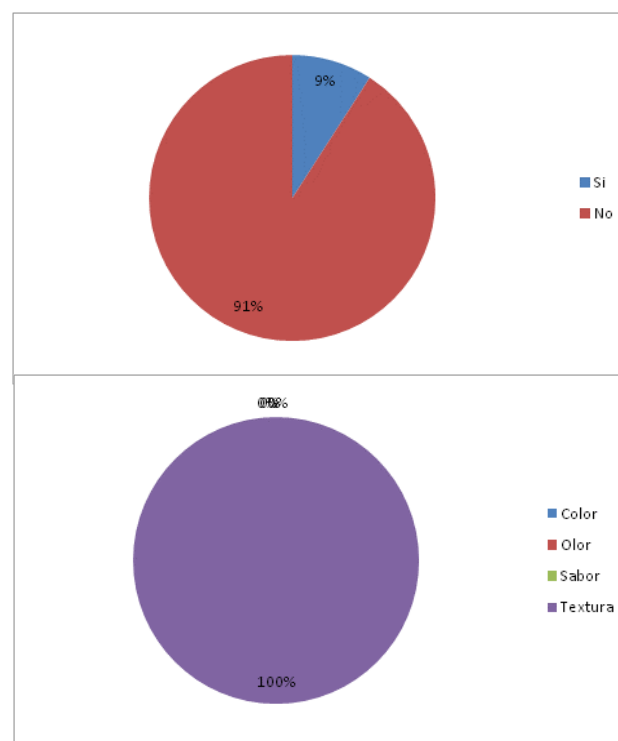


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 102

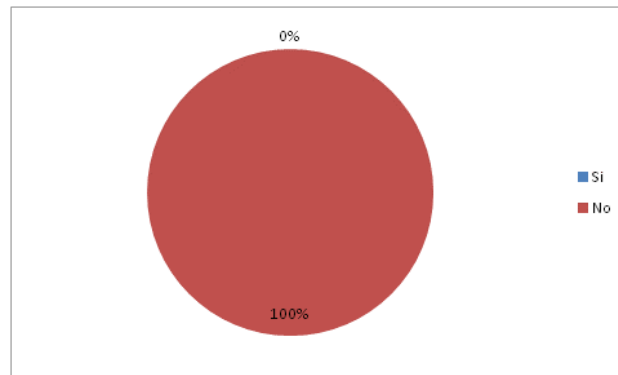
PREGUNTA NÚMERO 3 CONSUMIDORES AZUAY



Fuente: Mercado

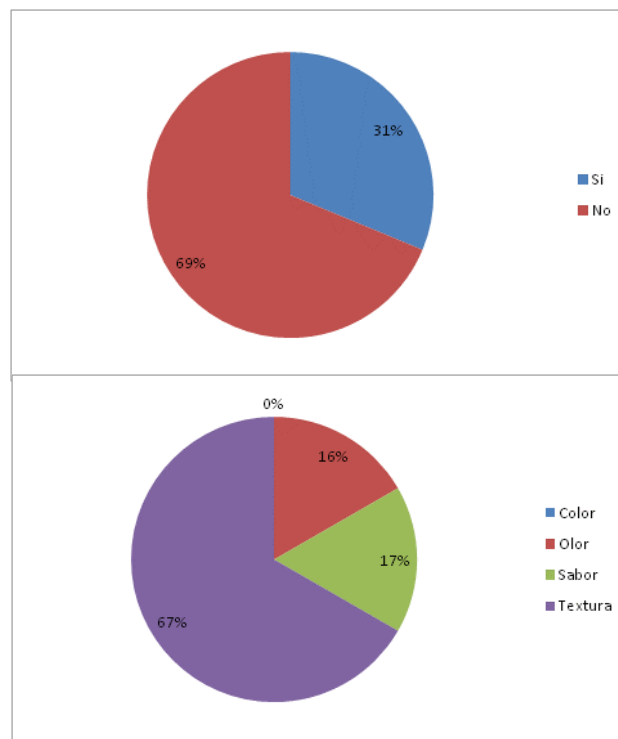
Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 103
PREGUNTA NÚMERO 3 CONSUMIDORES CHIMBORAZO



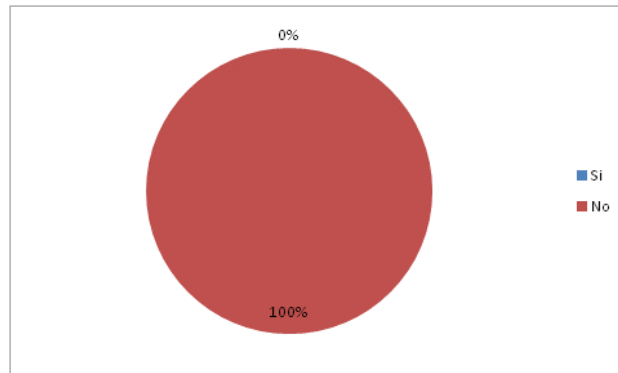
Fuente: Mercado
 Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 104
PREGUNTA NÚMERO 3 CONSUMIDORES TUNGURAHUA



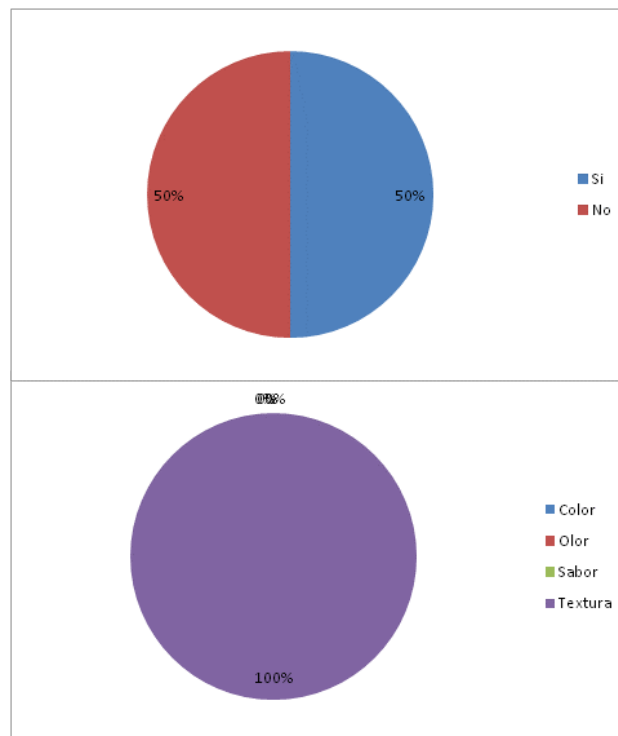
Fuente: Mercado
 Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 105
PREGUNTA NÚMERO 3 CONSUMIDORES LOJA



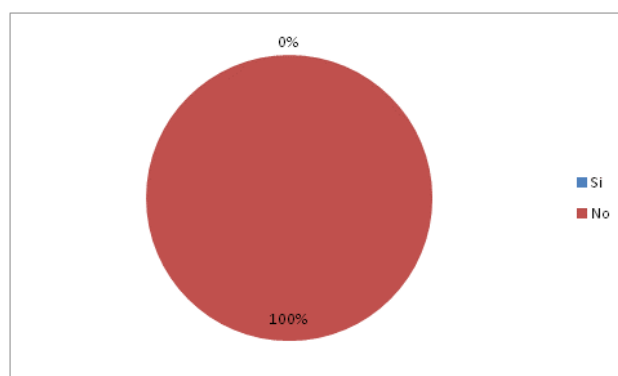
Fuente: Mercado
 Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 106
PREGUNTA NÚMERO 3 CONSUMIDORES ESMERALDAS



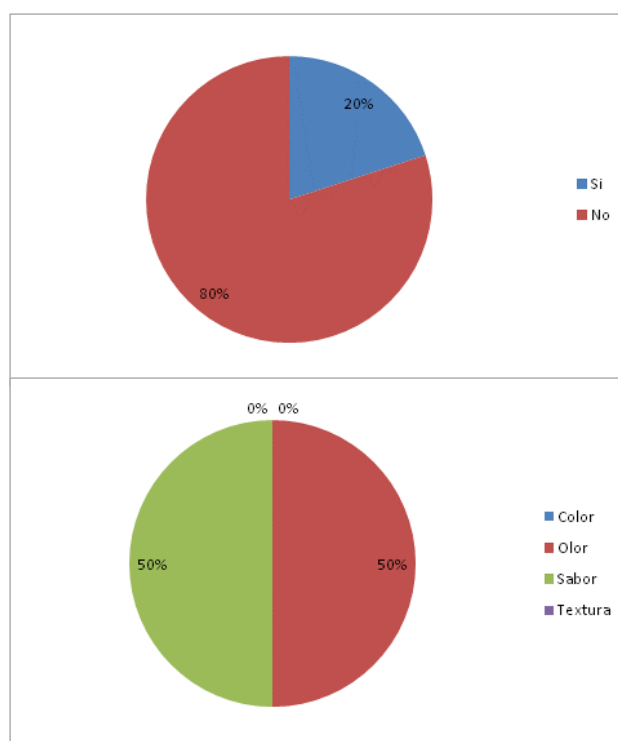
Fuente: Mercado
 Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 107
PREGUNTA NÚMERO 3 CONSUMIDORES COTOPAXI



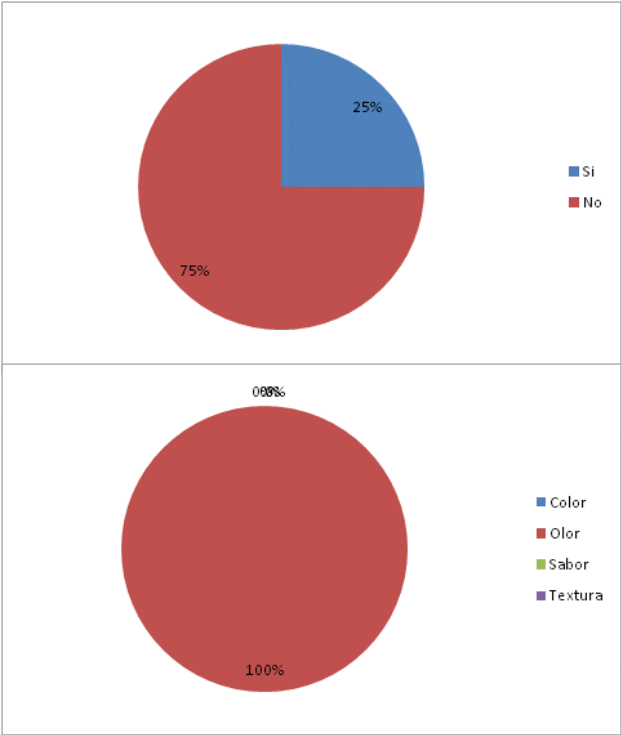
Fuente: Mercado
 Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 108
PREGUNTA NÚMERO 3 CONSUMIDORES IMBABURA



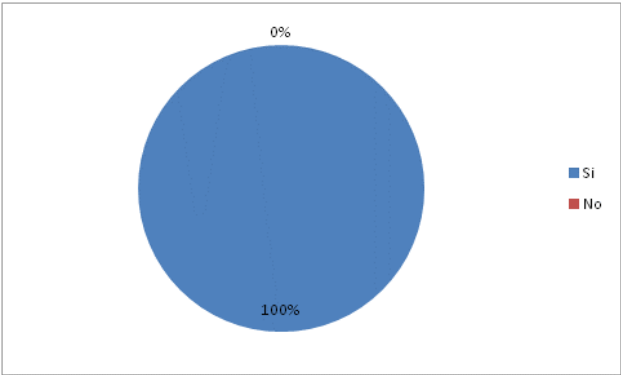
Fuente: Mercado
 Elaborado: Gabriela Pesántez

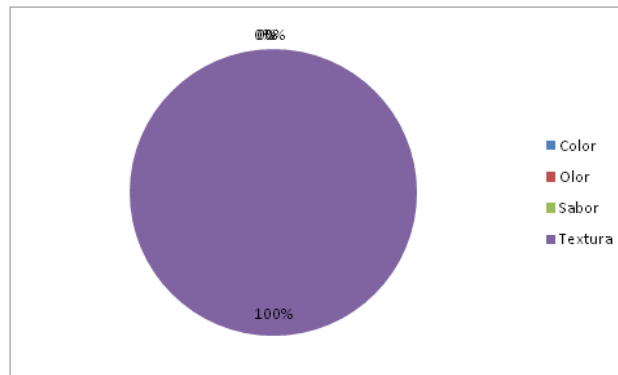
Gráfico N° 109
PREGUNTA NÚMERO 3 CONSUMIDORES SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS



Fuente: Mercado
Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 110
PREGUNTA NÚMERO 3 CONSUMIDORES CARCHI

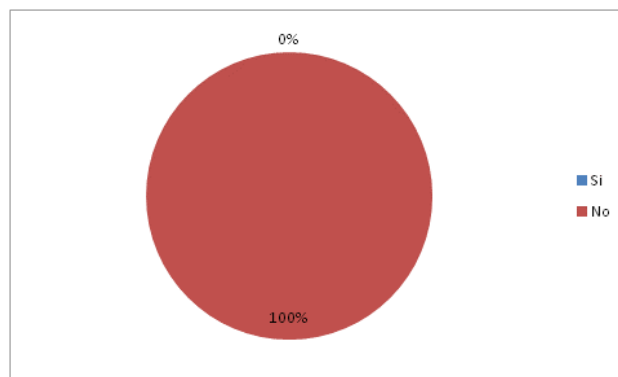




Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 111
PREGUNTA NÚMERO 3 CONSUMIDORES NAPO



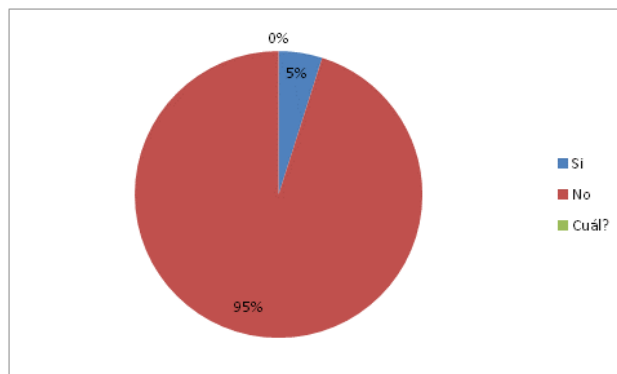
Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 112

PREGUNTA NÚMERO 4 DE CONSUMIDORES MUESTRA TOTAL

A lo largo del último año, ¿Alguno de los productos Alpina le ha generado problemas de salud?

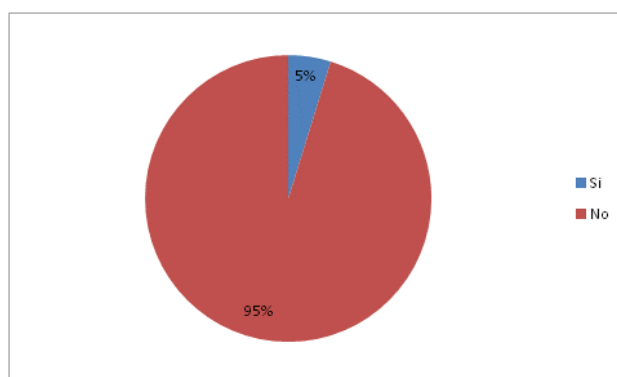


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 113

PREGUNTA NÚMERO 4 CONSUMIDORES GUAYAS



Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 114
PREGUNTA NÚMERO 4 CONSUMIDORES PICHINCHA

Fuente: Mercado
 Elaborado: Gabriela Pesántez

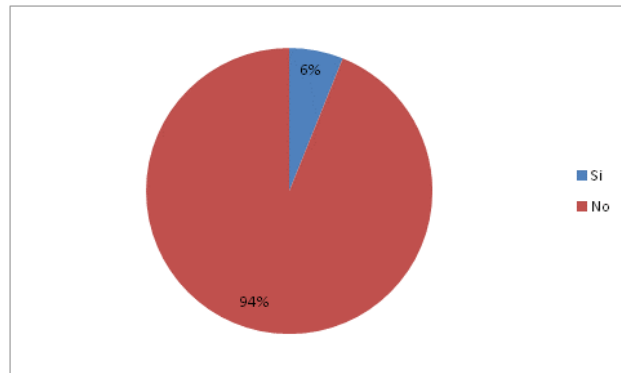


Gráfico N° 115
PREGUNTA NÚMERO 4 CONSUMIDORES AZUAY

Fuente: Mercado
 Elaborado: Gabriela Pesántez

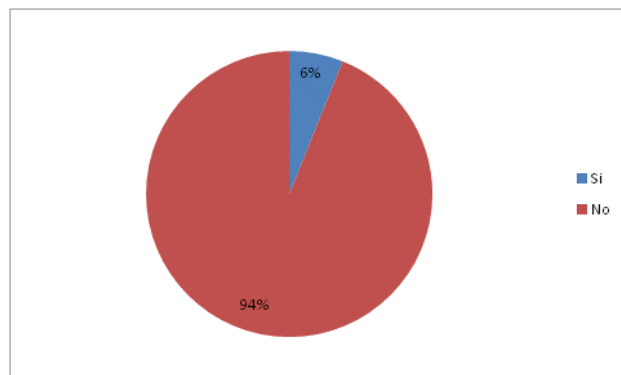


Gráfico N° 116
PREGUNTA NÚMERO 4 CONSUMIDORES AZUAY

Fuente: Mercado
 Elaborado: Gabriela Pesántez

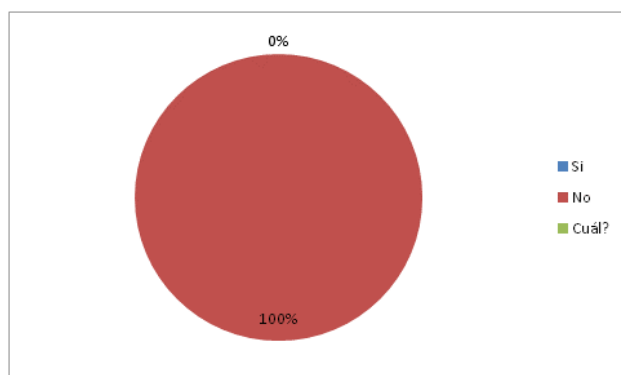
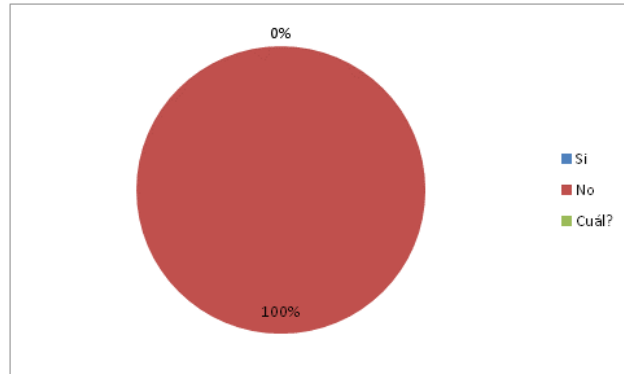


Gráfico N° 117

PREGUNTA NÚMERO 4 CONSUMIDORES CHIMBORAZO

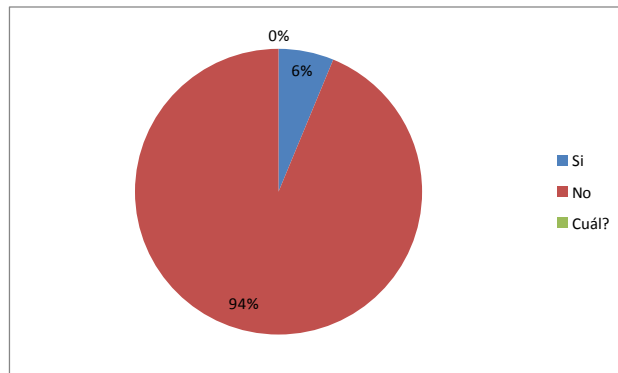


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 118

PREGUNTA NÚMERO 4 CONSUMIDORES TUGURAHUA

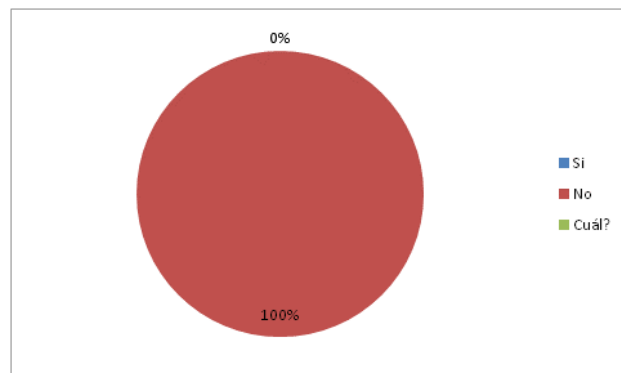


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 119

PREGUNTA NÚMERO 4 CONSUMIDORES LOJA

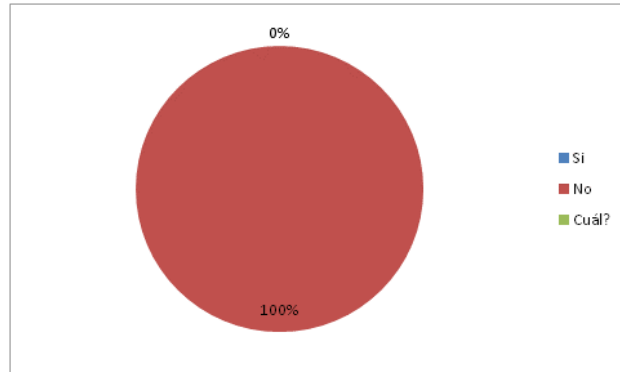


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 120

PREGUNTA NÚMERO 4 CONSUMIDORES ESMERALDAS

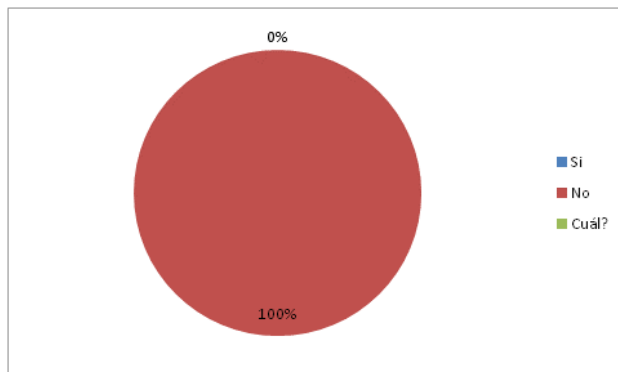


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 121

PREGUNTA NÚMERO 4 CONSUMIDORES COTOPAXI

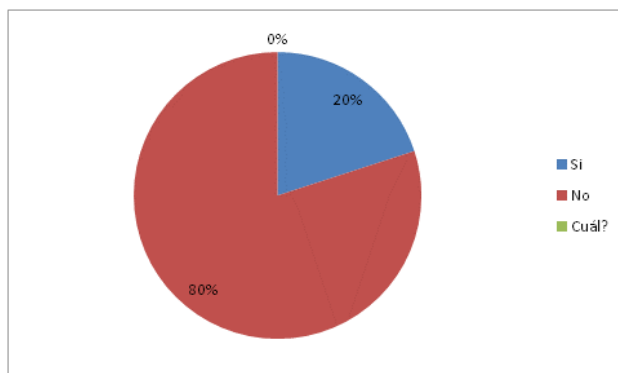


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 122

PREGUNTA NÚMERO 4 CONSUMIDORES IMBABURA

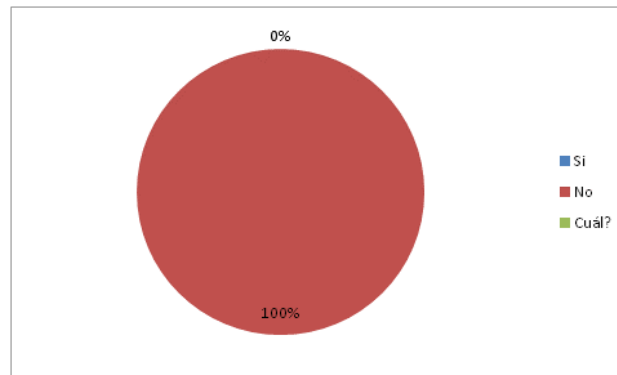


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 123

**PREGUNTA NÚMERO 4 CONSUMIDORES SANTO DOMINGO DE LOS
TSÁCHILAS**

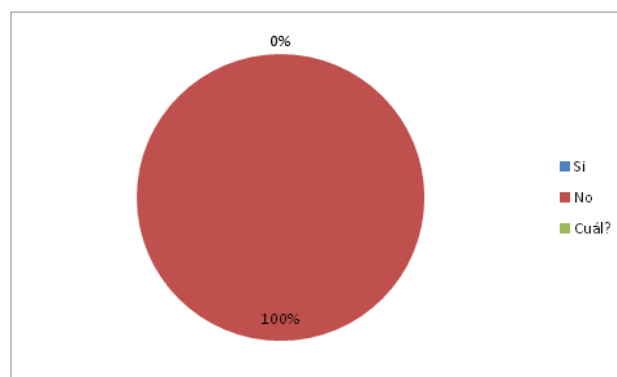


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 124

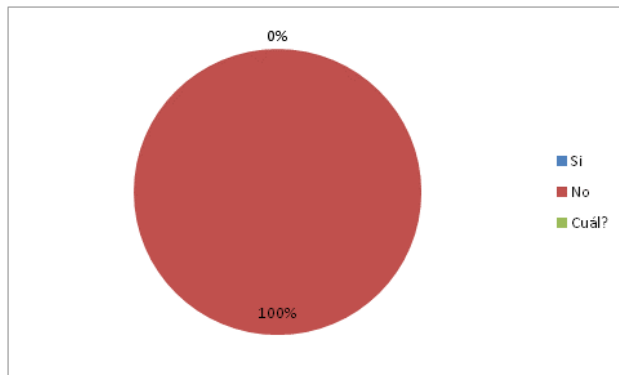
PREGUNTA NÚMERO 4 CONSUMIDORES CARCHI



Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

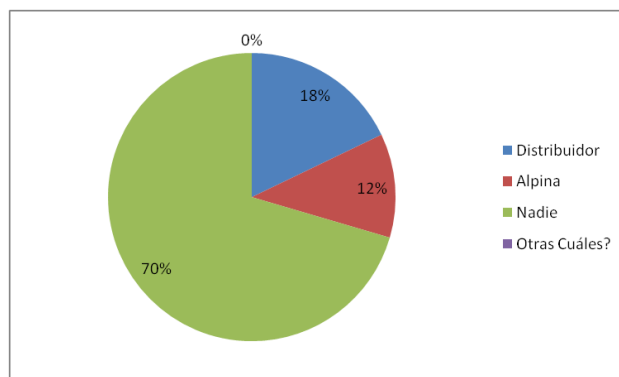
Gráfico N° 125
PREGUNTA NÚMERO 4 CONSUMIDORES NAPO



Fuente: Mercado
 Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 126
PREGUNTA NÚMERO 5 DE CONSUMIDORES MUESTRA TOTAL

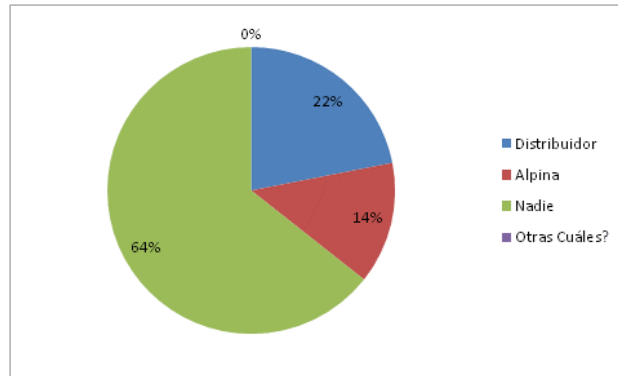
Sr. (a) XXX cuando este tipo de inconvenientes se le ha presentado, a quién ha reportado este inconveniente.



Fuente: Mercado
 Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 127

PREGUNTA NÚMERO 5 CONSUMIDORES GUAYAS

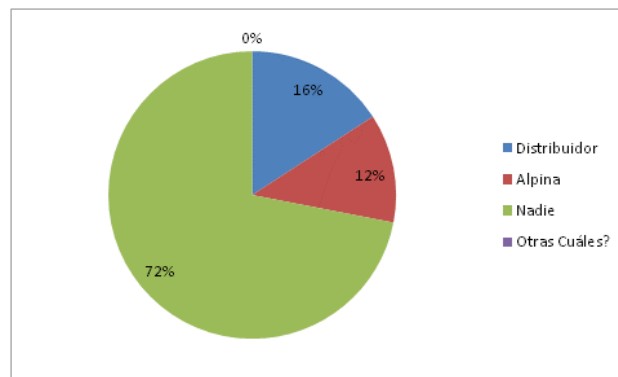


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 128

PREGUNTA NÚMERO 5 CONSUMIDORES PICHINCHA

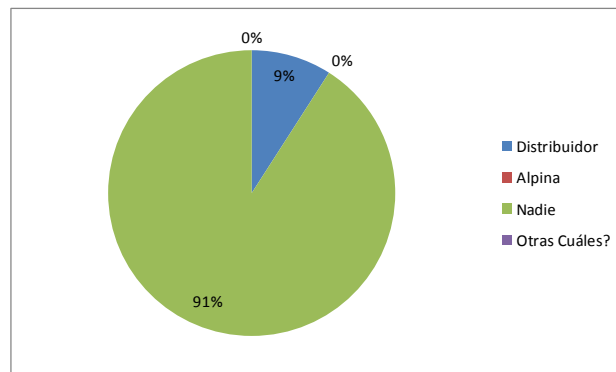


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 129

PREGUNTA NÚMERO 5 CONSUMIDORES AZUAY

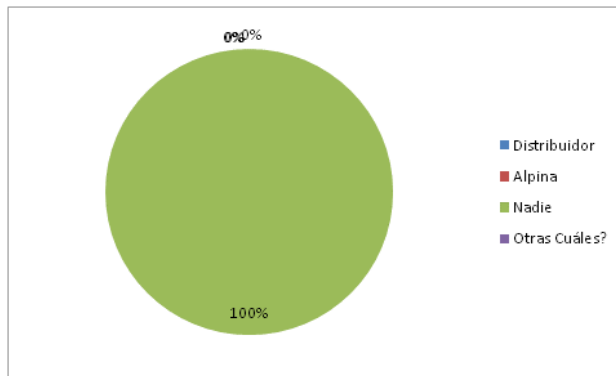


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 130

PREGUNTA NÚMERO 5 CONSUMIDORES CHIMBORAZO

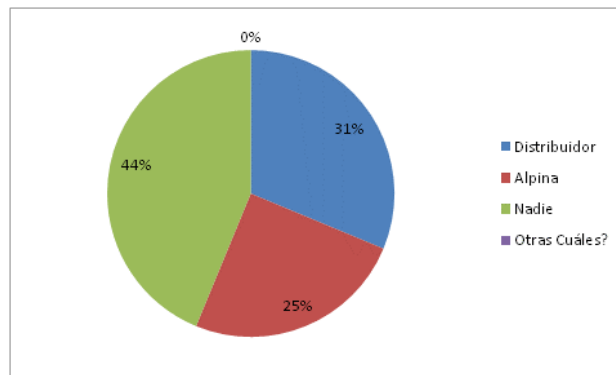


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 131

PREGUNTA NÚMERO 5 CONSUMIDORES TUNGURAHUA

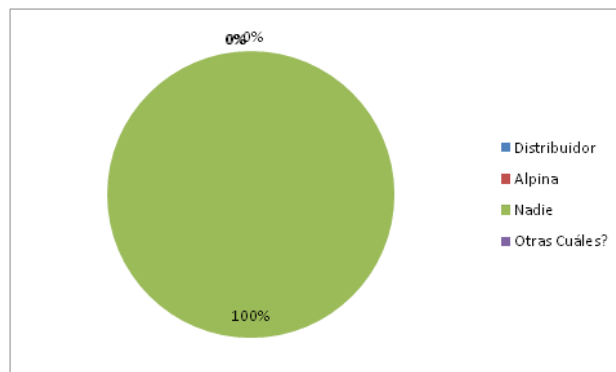


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 132

PREGUNTA NÚMERO 5 CONSUMIDORES LOJA

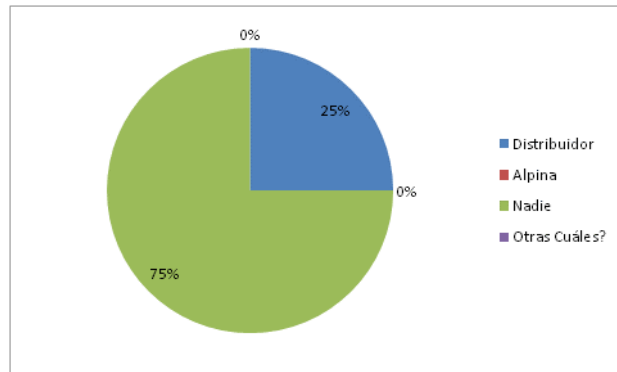


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 133

PREGUNTA NÚMERO 5 CONSUMIDORES ESMERALDAS

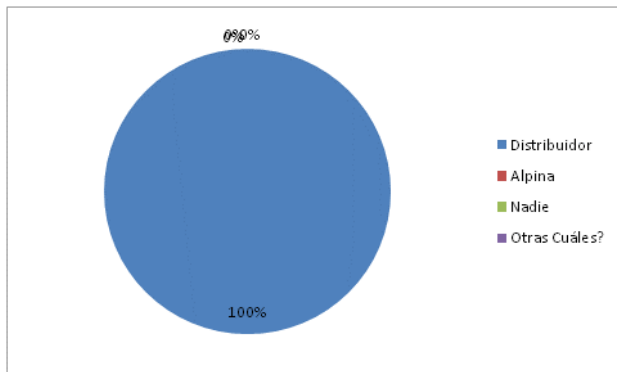


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 134

PREGUNTA NÚMERO 5 CONSUMIDORES COTOPAXI

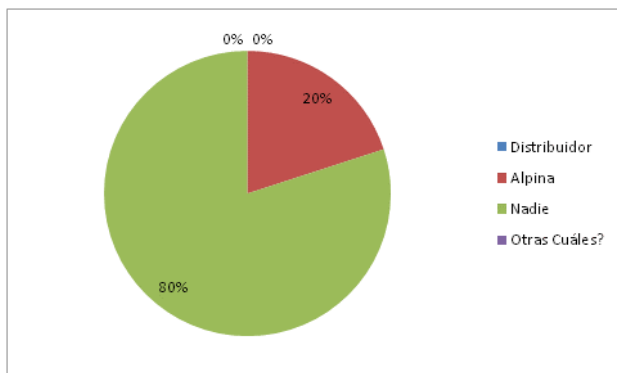


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 135

PREGUNTA NÚMERO 5 CONSUMIDORES IMBABURA

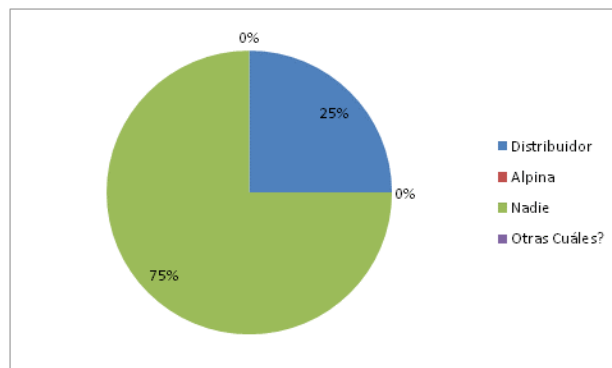


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 136

**PREGUNTA NÚMERO 5 CONSUMIDORES SANTO DOMINGO DE LOS
TSÁCHILAS**

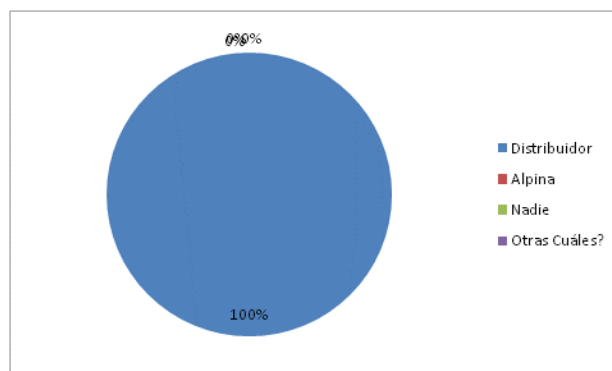


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 137

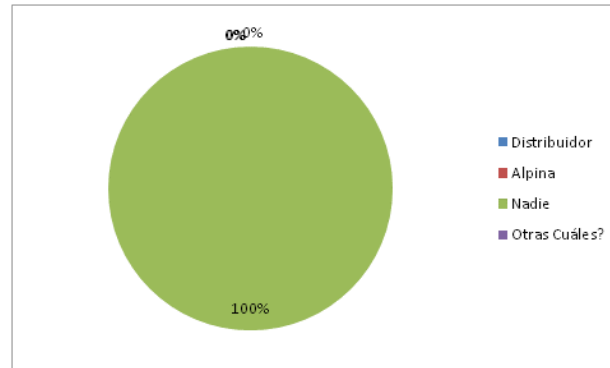
PREGUNTA NÚMERO 5 CONSUMIDORES CARCHI



Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 138
PREGUNTA NÚMERO 5 CONSUMIDORES NAPO

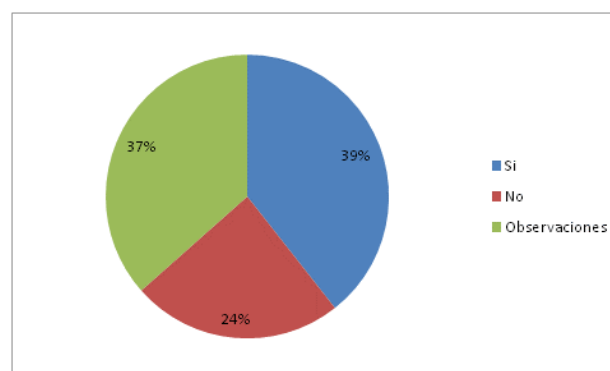


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 139
PREGUNTA NÚMERO 6 DE CONSUMIDORES MUESTRA TOTAL

Al momento de reportar este inconveniente Cómo lo atendieron? El producto le fue remplazado?



Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 140
PREGUNTA NÚMERO 6 CONSUMIDORES GUAYAS

Fuente: Mercado
 Elaborado: Gabriela Pesántez

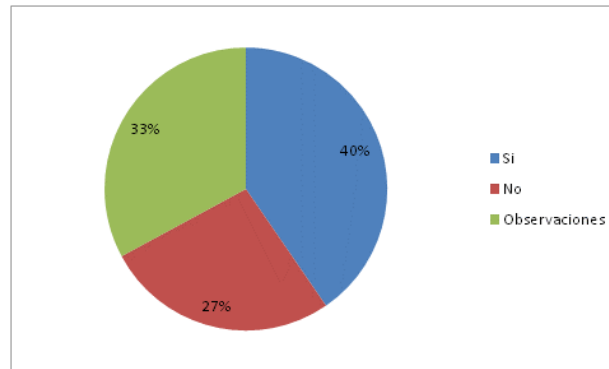


Gráfico N° 141
PREGUNTA NÚMERO 6 CONSUMIDORES PICHINCHA

Fuente: Mercado
 Elaborado: Gabriela Pesántez

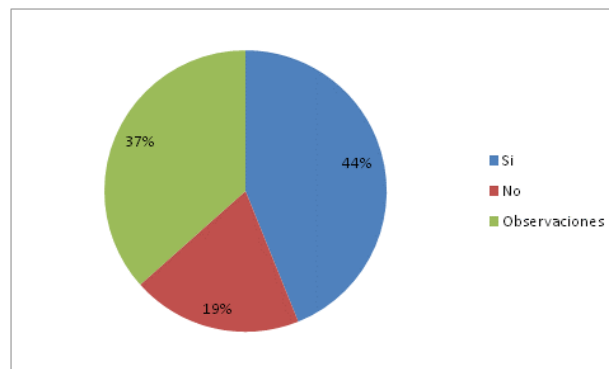


Gráfico N° 142
PREGUNTA NÚMERO 6 CONSUMIDORES AZUAY

Fuente: Mercado
 Elaborado: Gabriela Pesántez

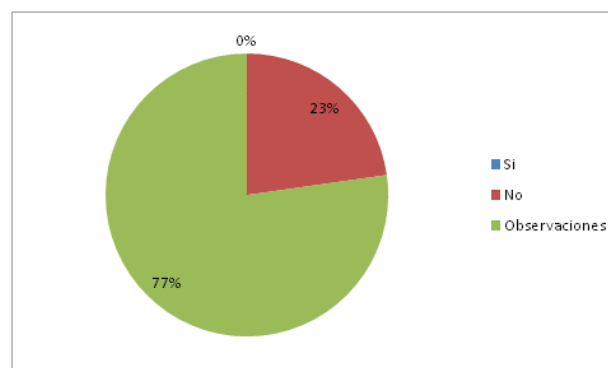
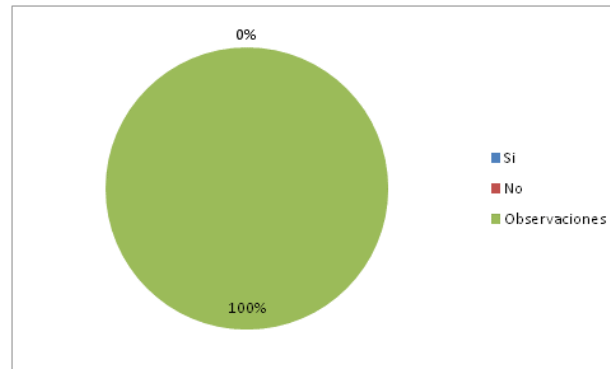


Gráfico N° 143

PREGUNTA NÚMERO 6 CONSUMIDORES CHIMBORAZO

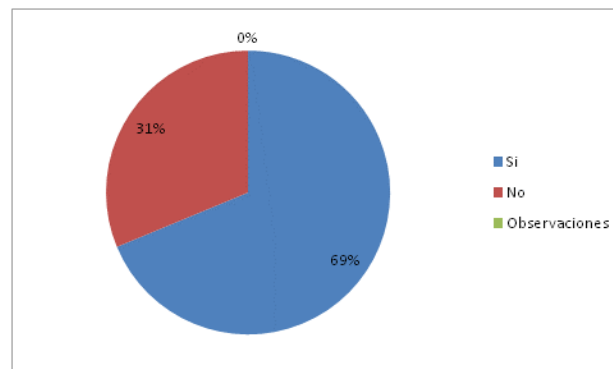


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 144

PREGUNTA NÚMERO 6 CONSUMIDORES TUNGURAHUA

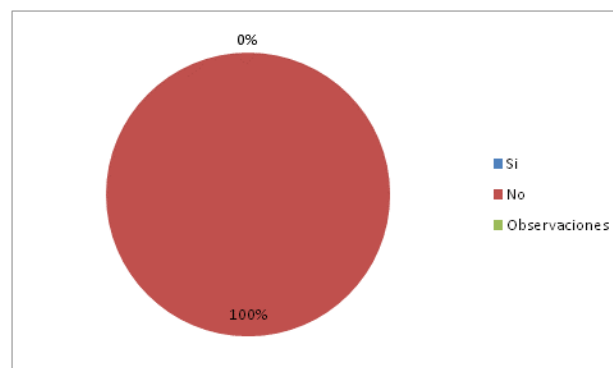


Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 145

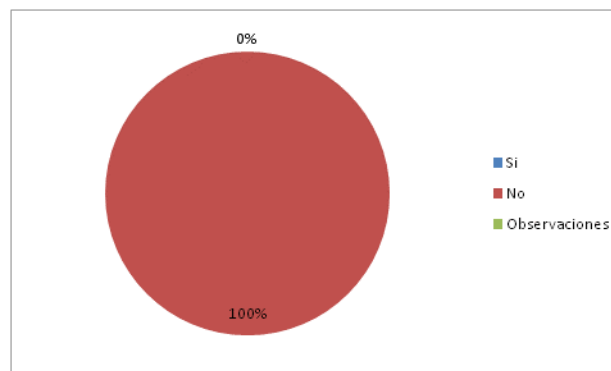
PREGUNTA NÚMERO 6 CONSUMIDORES LOJA



Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

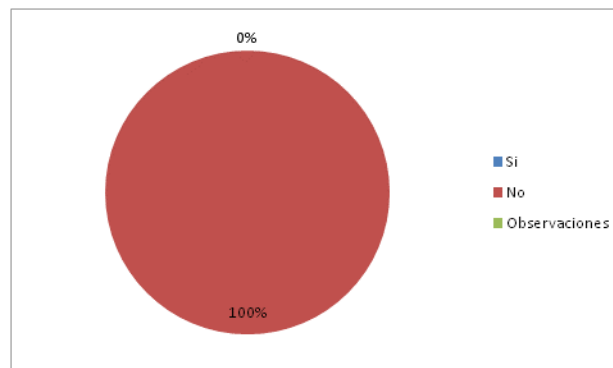
Gráfico N° 146
PREGUNTA NÚMERO 6 CONSUMIDORES ESMERALDAS



Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

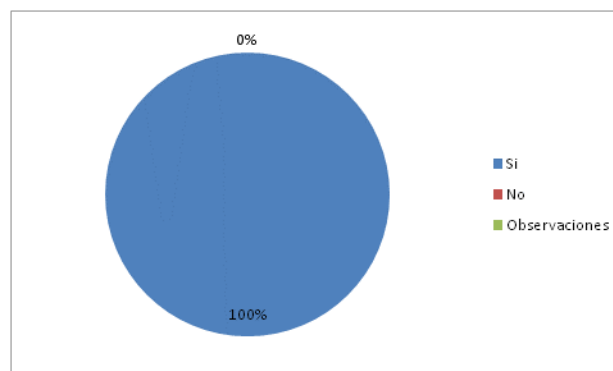
Gráfico N° 147
PREGUNTA NÚMERO 6 CONSUMIDORES COTOPAXI



Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 148
PREGUNTA NÚMERO 6 CONSUMIDORES IMBABURA



Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

Gráfico N° 149

**PREGUNTA NÚMERO 6 CONSUMIDORES SANTO DOMINGO DE LOS
TSÁCHILAS**

Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

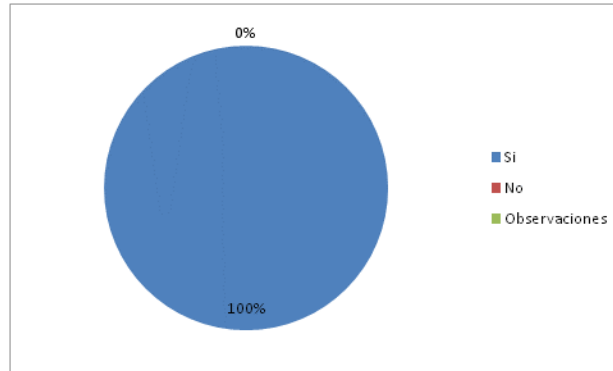


Gráfico N° 150

PREGUNTA NÚMERO 6 CONSUMIDORES CARCHI

Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

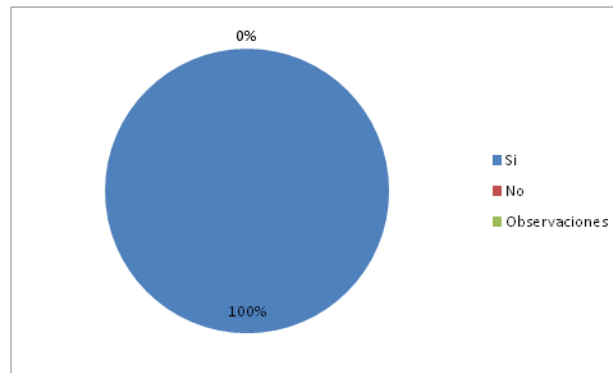


Gráfico N° 151

PREGUNTA NÚMERO 6 CONSUMIDORES NAPO

Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

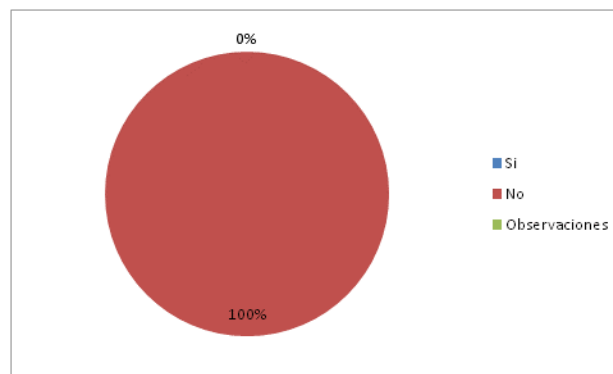
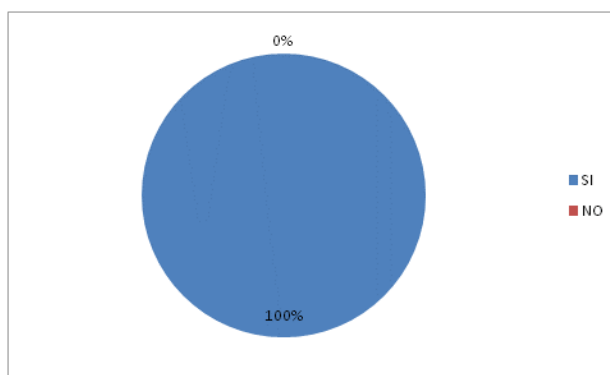


Gráfico N° 152

PREGUNTA NÚMERO 7 DE CONSUMIDORES MUESTRA TOTAL

7. Finalmente Sr. XXX nos gustaría saber si la apertura de una línea de atención al cliente le ayudará a usted a resolver sus quejas, reclamos, sugerencias o inquietudes y sentir la seguridad de que Alpina se preocupa por sus consumidores, brindando un buen servicio y calidad en sus productos.



Fuente: Mercado

Elaborado: Gabriela Pesántez

3.4.3 Diagnóstico Consumidores Alpina

Cuadro N° 12

DIAGNÓSTICO PREGUNTA 1 ENCUESTA CONSUMIDORES

1. ¿Consume usted productos Alpina?			
		GUAYAS	100%
		PICHINCHA	100%
		AZUAY	100%
		CHIMBORAZO	100%
TOTAL	100%	TUNGURAHUA	100%
		LOJA	100%
		ESMERALDAS	100%
		COTOPAXI	100%
		IMBABURA	100%
		SANTO DOMINGO	100%
		CARCHI	100%
		NAPO	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado: Gabriela Pesántez

El 100% de los encuestados consumen productos Alpina como yogures, quesos, postres y leches.

Cuadro N° 13

DIAGNÓSTICO PREGUNTA 2 ENCUESTA CONSUMIDORES

2. Sr. XXX ¿A lo largo del último año ha tenido algún problema para encontrar alguno de nuestros productos en percha por falta de abastecimiento?

			SI	NO			
SI	21%	GUAYAS	26%	74%	YOGURT	0%	
		PICHINCHA	16%	84%			
		AZUAY	18%	82%			
		CHIMBORAZO	0%	100%			
		TUNGURAHUA	19%	81%			
NO	79%	LOJA	40%	60%	QUESO	23%	
		ESMERALDAS	50%	50%	POSTRES	27%	
		COTOPAXI	100%	0%	LECHES	50%	
		IMBABURA	0%	100%			
		SANTO DOMINGO	25%	75%			
		CARCHI	0%	100%			
		NAPO	100%	0%			

Fuente: Encuesta

Elaborado: Gabriela Pesántez

Del 100% de los consumidores encuestados, el 21% nos indica que no han encontrado los productos en perchas haciendo como referencia a productos como Leches (avenas), postres (alpinetes), queso (maduros), siendo el mas alto las Leches con un 50%.

Encontramos dos provincias que arrojaron un 100% en su inconformidad por lo que podemos decir que esto se da por su ubicación y la falta de abastecimiento para ese canal de distribución, además las dos provincias con mayor aceptación del producto

que son Guayas y Pichincha presentan el mismo inconveniente y esto se da por el desabastecimiento del producto importado que con las nuevas leyes generan estos inconvenientes.

Cuadro N° 14

DIAGNÓSTICO PREGUNTA 3 ENCUESTA CONSUMIDORES

3. Sr. XXX ¿Ha tenido a lo largo del último año algún problema de calidad, relacionado con el color, olor, sabor o textura de los productos Alpina?

			SI	NO			
GUAYAS			27%	73%			
PICHINCHA			32%	68%			
AZUAY			9%	91%			
SI	27%	CHIMBORAZO	0%	100%	COLOR		12%
		TUNGURAHUA	31%	69%	OLOR		21%
		LOJA	0%	100%	SABOR		21%
NO	73%	ESMERALDAS	50%	50%	TEXTURA		46%
COTOPAXI			0%	100%			
IMBABURA			20%	80%			
SANTO DOMINGO			25%	75%			
CARCHI			100%	0%			
NAPO			0%	100%			

Del 100% de los consumidores encuestados el 27% ha presentado problemas con la calidad de los productos, donde el principal indicador es la textura, entonces podemos

decir que esto se debe al mal almacenaje de los productos en bodegas o al momento de la distribución para despachar al punto de venta. El sabor y olor son netamente problemas con la calidad, por lo que cuando se generen estos problemas es necesario que exista la queja para que sea documentada y poder realizar las correcciones necesarias.

Cuadro N° 15

DIAGNÓSTICO PREGUNTA 4 ENCUESTA CONSUMIDORES

4. A lo largo del último año, ¿Alguno de los productos Alpina le ha generado problemas de salud?			
SI	NO		
		GUAYAS	
		PICHINCHA	
		AZUAY	
		CHIMBORAZO	
		TUNGURAHUA	
		LOJA	
		ESMERALDAS	
		COTOPAXI	
		IMBABURA	
SANTO DOMINGO			
CARCHI			
NAPO			

El 5 % de la muestra nos indica que han tenido problemas de salud como intoxicaciones y alergias; lo cual no es sustentado ya que no existió la queja en algunos

casos y en los que si se tramitaron no se sustentó con análisis médicos. Las ciudades donde se han generado estos problemas son Imbabura, Pichincha y Guayas. Si bien son pocos los casos deben ser atendidos por su alto impacto para la marca.

Cuadro N° 16

DIAGNÓSTICO PREGUNTA 5 ENCUESTA CONSUMIDORES

5. Sr. (a) XXX cuando este tipo de inconvenientes se le ha presentado, a quién ha reportado este inconveniente.

			DISTRIBUIDOR	ALPINA	NADIE
		GUAYAS	22%	14%	64%
		PICHINCHA	16%	12%	72%
		AZUAY	9%	0%	91%
DISTRIBUIDOR	18%	CHIMBORAZO	0%	0%	100%
ALPINA	12%	TUNGURAHUA	31%	25%	44%
NADIE	70%	LOJA	0%	0%	100%
		ESMERALDAS	25%	0%	75%
		COTOPAXI	100%	0%	0%
		IMBABURA	0%	20%	80%
		SANTO DOMINGO	25%	0%	75%
		CARCHI	100%	0%	0%
		NAPO	0%	0%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado: Gabriela Pesántez

Por los resultados que arrojan al responder esta pregunta se puede identificar claramente que la falta de un número de atención al cliente no les permite reportar este

tipo de quejas y reclamos que podrían ser de mucha ayuda para la empresa para mejorar y no perder a sus clientes.

Cuadro N° 17
DIAGNÓSTICO PREGUNTA 6 ENCUESTA CONSUMIDORES

6. Al momento de reportar este inconveniente Cómo lo atendieron?					
El producto le fue remplazado?					
			SI	NO	BLANCO
		GUAYAS	40%	27%	33%
		PICHINCHA	44%	19%	37%
SI	39%	AZUAY	0%	23%	77%
NO	24%	CHIMBORAZO	0%	0%	100%
EN BLANCO	37%	TUNGURAHUA	69%	31%	0%
		LOJA	0%	100%	0%
		ESMERALDAS	0%	100%	0%
		COTOPAXI	0%	100%	0%
		IMBABURA	100%	0%	0%
		SANTO DOMINGO	100%	0%	0%
		CARCHI	100%	0%	0%
		NAPO	0%	100%	0%

Fuente: Encuesta

Elaborado: Gabriela Pesántez

Las personas que reportaron sus casos a la empresa o al distribuidor nos indican que si fueron reemplazados sus productos, mientras que los casos que se generaron por falta

de abastecimiento no pudieron ser reemplazados debido a la falta de los mismos y son productos que no están sujetos a cambios en caso de caducar.

Cuadro N° 18
DIAGNÓSTICO PREGUNTA 7 ENCUESTA CONSUMIDORES

7. Finalmente Sr. XXX nos gustaría saber si la apertura de una línea de atención al cliente les ayudará a usted a resolver sus quejas, reclamos, sugerencias o inquietudes y sentir la seguridad de que Alpina se preocupa por sus consumidores, brindando un buen servicio y calidad en sus productos.

		GUAYAS	100%
		PICHINCHA	100%
		AZUAY	100%
		CHIMBORAZO	100%
TOTAL	100%	TUNGURAHUA	100%
		LOJA	100%
		ESMERALDAS	100%
		COTOPAXI	100%
		IMBABURA	100%
		SANTO DOMINGO	100%
		CARCHI	100%
		NAPO	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado: Gabriela Pesántez

La acogida para esta pregunta fue de un 100% del total de la muestra ya que consideran que si es necesario una asesoría en los diferentes casos:

- Quejas
- Reclamos
- Sugerencias
- Inquietudes
- Asesorías nutricionales
- Lugar de compra de los productos

3.4.4 Atención de llamadas cuantificada

Cuadro N° 19

LLAMADAS QUE SE ESTIMAN INGRESAN DIARIAMENTE A ALPINA

Llamadas entrantes recepción Quito Oficinas Centrales:	700
Llamadas por servicio, ventas, distribución	20%
Llamadas proveedores	40%
Llamadas confirmación pagos y retenciones	25%
Otras	15%

Fuente: Alpina

Elaborado: Gabriela Pesántez

Se estima que con la implementación del departamento de atención al consumidor ese 20% de llamadas por servicio, ventas, distribución crecerá en un 5% durante los 3 primeros meses ya que la línea de ayuda se difundirá a través de los envases y la publicidad la línea de ayuda.

3.5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Una vez que se ha investigado la parte externa que hace referencia a las leyes que amparan al consumidor y la situación actual de alpina con respecto al tema planteado se procedió a realizar una investigación de mercado que sustente que la creación del

departamento de atención al consumidor es necesario y tendría acogida, ya con los resultados arrojados por el estudio se plantean a continuación estrategias que ayudarán a la implementación del mismo.

3.5.1 Análisis Estratégico de las 5 fuerzas de Porter

Cuadro N° 20
MATRIZ DE PORTER



Fuente: Alpina

Elaborado: Gabriela Pesántez

3.5.1.1 Proveedores

Para Alpina su poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria láctea por parte de los ganaderos, a causa del poder de que estos disponen por su grado de concentración, si bien son regulados por el estado tenemos alianzas con los mismos ya que el principal insumo en los productos de alpina es la leche. Con el resto de insumos existe un menor riesgo de negociación ya que por los volúmenes de compra tenemos alianzas con los proveedores y mejores precios.

3.5.1.2 Nuevos Miembros

Si analizamos desde el punto de innovación podría ingresar al mercado productos elaborados artesanalmente, con el tema de calidad deberían contar con tecnología de punta y para llegar a ser competencia les llevaría años de posicionamiento en el mercado. Para lo que deberían contar con un fuerte capital.

3.5.1.3 Productos Sustitutos

Alpina tiene una desventaja fuerte frente al tema de productos sustitutos ya que si el gusto de los consumidores cambia sea por tema de precios o preferencias pueden ir hacia otro tipo de producto como por ejemplo ya no quieren yogur en el desayuno solo leche o solo jugo, o en vez de queso para el sánduche ahora prefieren solo embutido.

3.5.1.4 Compradores

El poder de negociación con los compradores depende de la concentración de los mismos con respecto a la cantidad de compañías que le brinden atención mediante el expendio de los productos, tienen la facilidad de negociar cuando compran por volumen y cuando la competencia da un precio más bajo.

3.5.1.5 Competidores

En el tema de servicio al cliente Alpina cuenta con dos fuertes competidores que son Néstle y Pronaca por su gran desarrollo en el mercado y el enfoque que los caracteriza en la atención a sus clientes, son dos empresas de consumo masivo que han desarrollado el tema y tienen varios canales de comunicación con los clientes y consumidores.

Por el lado de la competencia directa tenemos a Toni en yogures y Floralp en quesos, por lo que si creamos el servicio de atención al consumidor nos dará una ventaja sobre ellos.

3.5.1.1.1 Estrategias Proveedores

- Se debe negociar para cada insumo o servicio con un mínimo de 3 proveedores y crear ANS que son acuerdos de nivel de servicio con los que podremos fidelizar a los proveedores.
- Alpina deberá mantener y cumplir su política de pagos cada 30 días para que sea confiable ante el proveedor.

3.5.1.2.1 Estrategias Nuevos Competidores

- Fomentar la fidelización por la marca mediante publicidad, promoción y servicio.
- Conservar los niveles de calidad y mantener los registros de sanidad al día conjuntamente con las ISO y las BPM.

3.5.1.3.1 Estrategias Productos Sustitutos

- Dar a conocer a través de la publicidad las ventajas nutricionales que tienen los productos de Alpina y lo importante de su consumo.

3.5.1.4.1 Estrategias Compradores

- Se debe dar la disponibilidad a la información de los productos, enviar muestras y negociar el volumen de compra para mejorar el precio.
- Ser cumplidos con las entregas en tiempos y cantidades solicitadas.

3.5.1.5.1 Estrategias Competidores

- Crear el departamento de atención al consumidor para brindar un mejor servicio escuchando la voz del cliente y así poder corregir y mejorar nuestro servicio, incrementaremos las ventas por teléfono y realizaremos el seguimiento de llamadas hasta dejar al cliente totalmente satisfecho.

3.5.2 Análisis estratégico FODA

Para el desarrollo del análisis estratégico de Alpina se ha considerado como herramienta fundamental el análisis FODA, herramienta que permitirá conocer más a profundidad la situación actual de la empresa y así obtener un diagnóstico preciso que ayudará para valorar adecuadamente la situación general de la empresa y su relación con el servicio, las falencias y permitirá tomar decisiones necesarias para el crecimiento y rentabilidad de la empresa.

El análisis estratégico realizado ha considerado las principales variables actuales de la situación de Alpina, especialmente las relacionadas con el servicio al cliente y el desempeño de la empresa en el mercado.

Mediante este análisis se obtiene información relevante que permitirá a la empresa elaborar planes estratégicos y poner en marcha acciones y medidas que corrijan ciertas falencias existentes en la empresa.¹⁸

¹⁸ PUJOL Bruno, “Enciclopedia de Marketing”, Editorial cultural S.A., Tomo 1, España, 2002.

3.5.3 Análisis Interno.

En el ámbito interno se tiene a las fortalezas y debilidades, por tanto a continuación se presenta las fortalezas con las que cuenta ALPINA y de la misma manera las debilidades que le impide realizar u obtener sus objetivos.

FORTALEZAS

- **Posicionamiento de la compañía en el mercado:** ALPINA es una compañía líder en el mercado, se encuentra orientada hacia diferentes nichos de mercado identificando diferentes edades y necesidades con lo que busca satisfacer las necesidades de los clientes y las oportunidades de mercado.
- **Personal capacitado:** El factor clave de éxito con que cuenta la compañía es su gran capital humano, talento suficiente con el que cuenta la compañía.
- **Gran infraestructura:** ALPINA cuenta con la infraestructura adecuada para la fabricación, comercialización y distribución de sus productos.
- **Fuerza de ventas:** cuenta con estructura clave, ya que cada uno de los canales de venta con los que cuenta la empresa se encuentra motivada.
- **Plataforma tecnológica:** ALPINA Mantiene un alto porcentaje de inversión en infraestructura tecnológica e innovación, siendo éstos factores que le generan un valor agregado a sus productos, siendo cada día más competitivos en el mercado.
- En el marco normativo la compañía está certificada en normas de gestión ambiental, gestión de calidad, buenas prácticas de manufactura y buenas prácticas de bodega; para la empresa la obtención de certificados es un

mecanismo sumamente importante para el mantenimiento de los estándares de calidad y es un elemento motivador decisivo.

DEBILIDADES

- **Dirección estratégica:** La empresa cuenta con estrategias claras y definidas pero estas no están engranadas al contexto total de la compañía y de cada uno de sus departamentos.
- **Servicio al cliente:** no se cuenta con este departamento en ninguna de las agencias principales, y existen muchos inconvenientes con clientes que lamentablemente no se les puede atender debidamente.
- **Costos relativos mayores que la competencia:** los insumos de la compañía por ser de óptima calidad incurren en un mayor costo promedio.
- **Falencia en los sistemas de información internos:** La información interna es falente y carece de un sistema que permita recopilar la información de clientes, el seguimiento a los mismos y permita con ello manejar investigaciones internas con el objetivo de mejorar los productos y servicios.

3.5.4. Análisis Externo.

A través del análisis del ámbito externo es posible determinar las oportunidades y amenazas, localizadas fuera del control de la empresa por lo que la única forma de enfrentar las amenazas o aprovechar las oportunidades es estar siempre listos siendo proactivos con productos y servicios de calidad. Para el análisis externo se ha iniciado realizando un estudio en relación al servicio de atención al cliente de la competencia directa.

3.5.4.1 Análisis de la Competencia

Para realizar el análisis de competencia se han considerado a dos empresas como competidores directos para el servicio al consumidor que se quiere implementar en la empresa, estos dos competidores son por una parte Nestlé con su servicio telefónico de información al consumidor y el “Servicio al cliente PRONACA”.

3.5.4.1.1 Análisis del Servicio al Cliente Néstle

Uno de los referentes más importantes, no solamente a nivel de competencia de la empresa, sino específicamente a nivel de comparativo en relación al call center del servicio al cliente que ALPINA busca implementar, es la fábrica Nestlé, misma que dispone del servicio denominado SERVICIO TELEFÓNICO DE INFORMACIÓN AL CONSUMIDOR DE NESTLÉ, mismo que es uno de los referentes más importantes en el mercado en la implementación de este tipo de servicio para otras empresas, es por ello que se analizará el tema desde los aspectos fundamentales de la empresa competencia hasta su servicio telefónico al cliente.

3.5.4.1.1.1 Situación actual de Nestlé

En la actualidad Nestlé tiene 470 plantas en todo el mundo y sus ventas superan los 81 mil millones de dólares anuales. Es una empresa que está muy lejos de los modestos orígenes, pero que ha mantenido los ideales de los fundadores. Es una continuidad que ha mantenido los principios y la búsqueda del mejoramiento continuo, mismos que se mantienen desde los inicios de la empresa, de acuerdo a la información obtenida, la empresa mantiene un afán y una cultura de constante innovación, investigación, mejoramiento y renovación, procurando ofrecer al ser humano, a lo largo de toda su vida, los mejores productos para una vida plena y saludable¹⁹.

En la empresa funcionan los centros de investigación y desarrollo Nestlé R&D, cuyo

¹⁹ Información interna recopilada de Nestlé

objetivo central es producir mejores alimentos para una vida más saludable. En Lausana, Suiza, Nestlé posee el Nestlé Research Center (NRC) uno de los más reconocidos centros de investigación en estas áreas, en el cual trabajan más de 600 personas de las cuales más de la mitad son científicos provenientes de 50 países del mundo. En el 2004 este equipo produjo 20 patentes. Además, la empresa tiene en los cinco continentes 18 centros Nestlé R&D, dedicados a investigaciones específicas.

La red de investigación y desarrollo de Nestlé realiza investigaciones en muchos campos de la nutrición y la ingeniería alimentaria, para aplicar los avances de la ciencia en productos disponibles para personas en todo el mundo. Esto requiere hacer también investigaciones en materias relacionadas como son la psicología, biología, física y química, en equipos multidisciplinarios de amplio espectro.

Los nuevos productos que desarrolla la empresa buscan que sean absolutamente seguros, sanos y nutritivos. Además deben tener características agradables para el consumidor. Esta red científica hace que la empresa se haya posicionado en la cabeza del mundo, en investigación de la ciencia alimentaria.

La actual visión estratégica de Nestlé, indican que va más allá de la alimentación y nutrición, pues procura “evolucionar de una respetada y confiable compañía de alimentos, a una respetada y confiable compañía de alimentos, nutrición, salud y bienestar”²⁰.

3.5.4.1.1.2 Visión de Nestlé

“Nestlé es una Empresa Humana que responde concretamente a las necesidades individuales de los seres humanos en el mundo entero, poniendo especial énfasis en el bienestar de sus consumidores y de sus empleados, lo cual se refleja en su actitud y en su sentido de la responsabilidad hacia la gente”.

²⁰ IBIDEM

3.5.4.1.1.3 Misión

- Ofrecer alternativas alimenticias de calidad para satisfacer las expectativas de nuestros clientes.
- Estimular la creatividad y la realización de nuestros colaboradores.

3.5.4.1.1.4 Principios Generales que maneja la marca Nestlé

Para Nestlé, las personas, los productos y las marcas son más importantes que los sistemas, que son obviamente necesarios, pero que nunca deben constituir un objetivo en sí. Nestlé promueve el desarrollo exitoso de los negocios y trabaja por ser la Compañía preferida de los accionistas a largo plazo. Sin embargo, Nestlé no pierde de vista la necesidad de mejorar los resultados a corto plazo y es consciente de la necesidad de generar una ganancia sonante cada año²¹.

Nestlé se esmera por ganar la confianza y la preferencia de los consumidores y, por tanto, por seguir y anticipar sus tendencias, creando y respondiendo a sus demandas de productos. Por otro lado, Nestlé tiene un sentido agudo de los resultados, por lo que opta y favorece las reglas de la libre competencia dentro de un marco legal claro.

Nestlé es consciente de su responsabilidad social, inherente a su orientación a largo plazo. Nestlé está lo más descentralizada posible dentro del marco que le imponen las políticas fundamentales y las decisiones estratégicas que requieren cada vez mayor flexibilidad. La eficacia operacional, así como la necesidad de todo el Grupo de armonizarse y desarrollar a su gente pueden igualmente imponer límites a la descentralización.

Nestlé está comprometida con el concepto de mejora continua de sus actividades, evitando así, en la medida de lo posible, los cambios bruscos espectaculares. Nestlé favorece y aplica, de manera pragmática, los siguientes principios:

²¹ IBIDEM

- Estructuras organizacionales planas y flexibles, con pocos niveles jerárquicos y amplio abanico de control, incluyendo grupos de proyectos y de trabajo.
- El trabajo en red y la comunicación horizontal son fomentados con clara responsabilidad de los ejecutivos y de la jerarquía.
- Niveles de responsabilidad y objetivos claramente definidos son imperativos. El trabajo en red y en equipo no afecta la responsabilidad del jefe: un equipo siempre tiene un líder responsable.
- Una estructura que asegura la rapidez operacional y la responsabilidad personal, con especial atención en los resultados, reduciendo la burocracia al máximo posible.

3.5.4.1.1.5 Análisis del Call Center de Néstle

El Servicio de Atención al consumidor de Nestlé es uno de los servicios complementarios que ofrece esta marca, que ha logrado un beneficio extra al cliente y ser un referente de servicio en el mercado.

Los principios que maneja son los siguientes:

- El Consumidor: nuestra razón de ser
- Cada Consumidor es único y sus requerimientos deben ser satisfechos de la misma manera.
- Escuchar con atención al Consumidor, entenderlo y conocer sus necesidades forma parte de la calidad de nuestro Servicio.

3.5.4.1.1.6 Principales principios del Servicio de Atención al Consumidor Nestlé²²:

“Nuestra tarea”

²²Pag. web Nestlé Argentina: <http://www.nestle.com.ar/institucional/content.asp?idNota=97&idMenu=7>

Atendemos, informamos y orientamos a los Consumidores sobre distintos aspectos de alimentación y nutrición para toda la familia, a través de un equipo de profesionales especializados en Comunicación, Nutrición, Tecnología de Alimentos, Arte Culinario y Veterinaria.

“Nuestra estrategia”

- Estar junto al Consumidor donde sea, cuando sea y como sea.
- Aprovechar la “voz del Consumidor” como fuente permanente de insights. (puntos de vista)
- Utilizar el CRM: Consumer Relationship Marketing y nuevas tecnologías, para estar a la vanguardia en la construcción y el mejoramiento de las relaciones con el Consumidor.

Todos nuestros embalajes, incluyen el Panel de Relacionamiento con el Consumidor, que además de brindar el respaldo de la Calidad Nestlé, expresa nuestra firme voluntad y disposición para atender las necesidades de información del Consumidor.”

3.5.4.1.1.7 Principales servicios del callcenter de Nestlé:

Como se pudo observar previamente, Nestlé utiliza el servicio de atención al consumidor como toda una campaña de comunicación con los consumidores, sin embargo el principal servicio que se presenta al público y que más es utilizado es el callcenter, donde las personas hacen una llamada y obtienen principalmente lo siguiente:

- Información de nuevos productos.
- Recetas
- Consulta de Precios
- Promociones
- Información nutricional de los productos.

El servicio al consumidor de Nestlé se aplicó como primicia en el país, sin embargo en base a la filosofía de mejoramiento continuo de la empresa y conociendo que existían algunos aspectos que el consumidor aún estaba insatisfecho en relación a este servicio, la empresa realizó un estudio mes de febrero del 2008 entre los consumidores de productos Nestlé para evaluar el servicio telefónico de información al consumidor.

Este estudio reflejo realizado se determinó que en general, el índice de satisfacción de los clientes que utilizaban el servicio telefónico de información al consumidor era del 60% en promedio; igualmente se determinó que entre los factores que había que mejorar estaba mayor información de los productos y facilidad en el uso.

Los correctivos tomados para mejorar estos factores fueron: modificar la información que se proporcionaba sobre los productos; adicionalmente se tuvo charlas con las operadoras del Call Center sobre los productos, sus beneficios y usos, con el fin de proponer incentivos y reconocimientos al aplicar políticas para mejorar el servicio telefónico de información al consumidor.

Inclusive, una vez llevado a cabo estos correctivos el servicio telefónico de información al consumidor, la marca vio la necesidad de medir la efectividad de su aplicación, así como el grado de incidencia de los problemas como la información de los productos y mejorar el acceso del servicio telefónico con una nueva opción que es la de ser atendido por una operadora para una ayuda más personalizada, en esta evaluación de manera general fue posible determinar que existieron mejoras significativas en la percepción del servicio al cliente y que los principales parámetros de evaluación de los clientes ahora se calificaban de manera favorable.

3.5.4.1.2 Análisis del Servicio al Cliente de la Corporación Pronaca

Pronaca es una empresa ecuatoriana del sector alimenticio y agropecuario. Sus unidades estratégicas de negocio están enmarcadas en mercados tan diversos como el de procesamiento industrial de aves exportación de flores, producción y comercialización

de conservas alimenticias. Siendo una de las empresas más grandes del Ecuador y con una larga trayectoria en el mundo de los negocios, su modelo empresarial ha estado enfocado en atender las exigencias del mercado ofreciendo la mejor calidad y el mejor precio.

En un mercado competitivo las personas no buscan un producto concebido para clientes promedio. Su búsqueda está enfocada a encontrar soluciones a problemas específicos. Para lograrlo la empresa debe tener una relación satisfactoria con ellos. Las tendencias en los mercados apuntan a que las grandes masas de consumidores se dividen en micro-mercados o nichos, con características uniformes en búsqueda de soluciones específicas. Al enfocarse al mercado meta, las empresas pueden identificar oportunidades, adecuando sus ofertas y a un mínimo costo y esfuerzo operacional.

El análisis de la empresa y su segmentación permitirá a la empresa tener información suficiente para diseñar estrategias, mejorar procesos y cubrir los vacíos en los servicios que otorgan. Así mismo podrá determinar parámetros homogeneizadores de grupos de clientes para diseñar estrategias específicas y llevar a cabo acciones prácticas para mejorar su satisfacción.

La identificación de los consumidores permite diseñar procesos más efectivos de comunicación que llevarán a la empresa a mejorar la relación con ellos. La información obtenida permitirá conocer: que decir, cómo decirlo, cuándo decirlo, donde. Así mismo que respuesta esperar del programa de atención con el cliente.

El punto de partida para PRONACA es analizar cuál es el cliente, lo que implica para la empresa una labor estratégica, ya que al hacerlo así la atención al cliente se llevará a cabo de una manera más dirigida y efectiva. Cuando se habla de cliente en la empresa PRONACA es necesario realizar una calificación de los clientes:

Tipos de Clientes:

- Clientes Institucionales.

- Clientes de Cobertura
- Clientes de Mercado Masivo que atienden a los anteriores.

Cuadro N° 21
TIPO DE CLIENTES

CLIENTES DE COBERTURA	CLIENTES INSTITUCIONALES
Mayoristas	Autoservicios
Distribuidores	Restaurantes AAA
Mercados	Hoteles 5 Estrellas
Micro-mercados	Hospitales y Clínicas
Tiendas	Comedores Institucionales
Panaderías	Comedores Pronaca
Frigoríficos	Cines/Centros de Esparcimiento
Asaderos	
Restaurantes	
Cafeterías/Bares	
Comida Rápida	
Hoteles	
Kioscos	
Bares de colegios	
Gasolineras	
Heladerías	
Licorerías	

Fuente: Pronaca

Elaborado: Gabriela Pesántez

Se puede decir q a través de estos canales de distribución es como la empresa llega a los consumidores finales. Estos clientes son los canales de distribución y hacen funcionar el sistema de comercialización de la empresa.

<p align="center">Cuadro N° 22</p> <p align="center">CONSUMIDOR FINAL</p>					
<i>Roles</i>	<i>Quién</i>	<i>Por qué</i>	<i>Cuándo</i>	<i>Dónde</i>	<i>Cómo</i>
El que usa o consume	Familias	Es el último eslabón de la cadena de Consumo	Cuando tienen hambre	En su hogar, restaurante, comida rápida bares.	Preparado en diferentes Platos
El que influye	El Tendero o Vendedor Detallista	Porque le da información sobre los beneficios	Cuando realizan las compras del hogar	En el Establecimiento	Solicitando los atributos del producto
El que decide	La madre de familia	Porque decide lo mejor en la alimentación para la familia	Al establecer el menú de la alimentación	En el Establecimiento al recibir la información del producto y comparar con su necesidad de compra	Comparando precios, calidad, percepciones, que tiene almacenadas en la memoria
El que compra	El padre o la madre de Familia con su poder adquisitivo	Porque es el proveedor de recursos económicos	Cuando hace las compras del hogar	En el punto de venta	A través de los medios de pago
El que Veta	La madre de familia que adquiere el producto	Porque comprueban la calidad del producto y lo comparan mentalmente con otros similares	En el momento de compra o preparación	En el hogar	Prueba el producto lo compara con experiencias anteriores y da su percepción de lo que ha probado. Y acepta si le gusta o no .

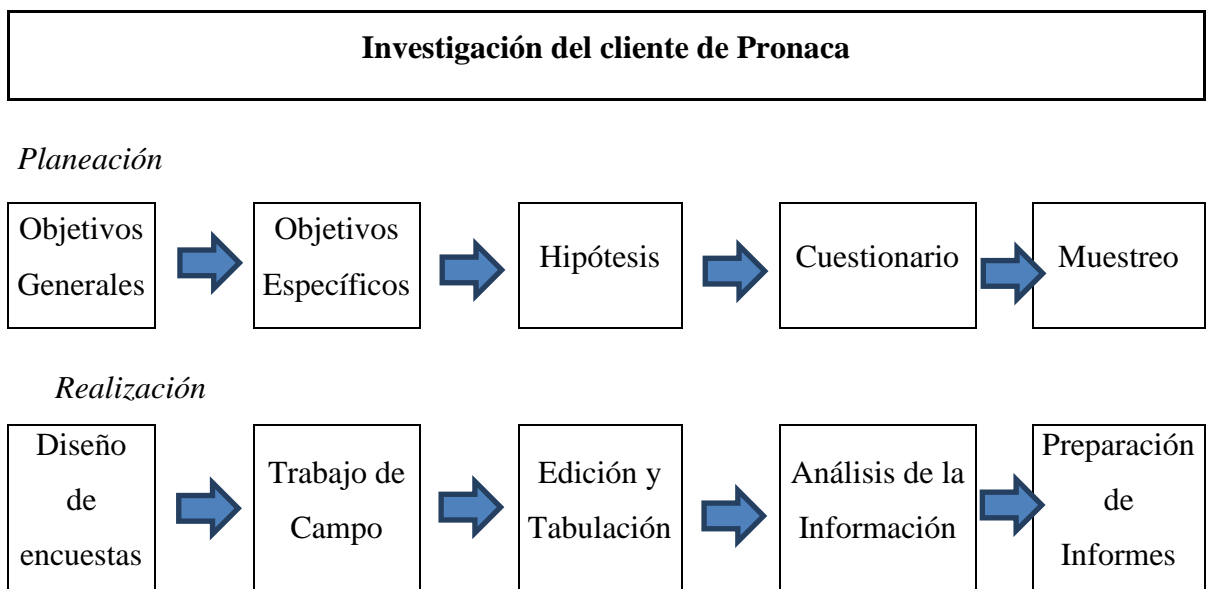
Fuente: Investigación

Elaborado: Gabriela Pesántez

Una vez determinado el mercado, y conocidos los consumidores finales de sus productos, la empresa establece los mecanismos de comunicación para acercar a una investigación de mercado, lo que le permite conocer la satisfacción del cliente y determinar cómo será su comunicación con el mismo.

La empresa PRONACA en su departamento de atención al cliente se fija un diagrama de flujo para la planeación de comunicación hacia los consumidores, este plan es como el que se muestra a continuación:

Cuadro N° 23
CLIENTE PRONACA



Fuente: Pronaca

Elaborado: Gabriela Pesántez

Cuando PRONACA, necesita conocer algo sobre su mercado y directamente sobre sus consumidores, establece este medio de investigación aplicando encuestas diseñadas a sus consumidores.

Este medio de comunicación que se elabora es un filtro que se establece así:

PRONACA – CONSUMIDOR – PRONACA

A continuación se expone como se desarrolla el proceso de comunicación entre PRONACA, y el consumidor final.

Cuadro N° 24 FLUJO SERVICIO DE COMUNICACIÓN DE PRONACA

COMERCIALIZACIÓN

Vendedor apertura
Clientes

Cliente recibe visitas
programadas por el vendedor

Vendedor Recibe
Pedido

Cliente hace pedido de producto

PLANTA

Sistema de
Información

Distribución e
Inventario

Cliente recibe producto
solicitado

COMERCIALIZACIÓN

seguimiento del
vendedor

Cliente comercializa el Producto

Vendedor/departamento
de counter

Cliente realiza nuevo pedido de
producto

Fuente: Pronaca
Elaborado: Gabriela Pesántez

Este diagrama de flujo muestra los pasos por lo que debe pasar el cliente una vez que entra en contacto con la empresa. En primera instancia se tiene el vendedor que se contacta por primera vez con el cliente. En esta se asume que el cliente quiere comercializar los productos de PRONACA debido al conocimiento que los consumidores finales tienen sobre sus productos por su calidad y precio accesible.

El pre vendedor acude al local comercial y realiza una visualización de la ubicación del producto, la sanidad sobre el mismo, la imagen que se dispone en el local comercial, luego de eso conoce el stock del cliente, ya que por medio de esto puede asesorar y dirigir el pedido del cliente en función a su situación con el producto. Por medio de esta sugerencia se recibe un pedido que sea favorable entre las dos partes y se hace el ingreso del pedido por medio del sistema a la empresa y el departamento de logística, este al final de su ruta y de haber recibido todos los pedidos de los clientes, regresa a la empresa con el objetivo de registrar en el sistema de despachos todos los pedidos que se han recibido en la ruta del vendedor.

Al día siguiente se hace la entrega y cobro de los productos comercializados. Todo esto permite que los productos estén al alcance de los consumidores finales, y que en todo punto de venta se disponga de los productos, de esta manera se asegura que la disponibilidad de los productos esté cerca a los consumidores.

Es un tema importante que los pre vendedores realicen un estudio en cada uno de los puntos de venta, ya que ellos son quienes transportan las sugerencias, quejas y apreciaciones del mercado hacia la empresa. Otro factor determinante es que el vendedor mediante este acceso que se tiene a los clientes puede utilizarse estos puntos de venta como un medio de comunicación con los consumidores ya que la aplicación de material POP es de vital importancia, el material POP está constituido por anuncios impresos, collarines, posters, impresiones, banderines, sellos y escudos impresos. Este material se puede adherir a las paredes externas o internas del punto de ventas con el objetivo de utilizarlos como medio de comunicación y publicidad con el cliente, ya que por medio

del mismo se hace conocer a los consumidores de nuevos productos, empaques, presentaciones, o reafirmar productos ya existentes.

Dentro del proceso de llegada desde la empresa hasta el consumidor final se ve que intervienen 4 actores:

- El Vendedor.
- El personal de servicio al cliente y consumidores.
- Distribuidores del producto (personal de entrega)
- Supervisores y Jefes de Venta.

Este personal es el más cercano al cliente y ellos son los verdaderos enlaces entre el consumidor final por medio de los clientes (punto de venta) y la empresa. Entonces todo esfuerzo de comunicación debe dirigirse de manera que mejore, soporte y complemente la comunicación entre el personal de ventas, servicio al cliente, reparto y el cliente.

El departamento de Atención al cliente y consumidores interactúa con todos los departamentos de la organización PRONACA; con el propósito de cada departamento que tiene una relación entre el cliente y el consumidor tenga un nivel de atención calidad de la misma.

Como se verá en el siguiente cuadro, es posible determinar cómo define Pronaca a los actores intervinientes en el proceso de comercialización y sobre todo el acceso que la empresa brinda para la comunicación entre el consumidor final y la empresa.

Cuadro N° 25
DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES PRONACA

<i>ACTOR DEL PROCESO</i>	<i>ITEM A EVALUARSE</i>
Vendedor/Jefe de ventas	<p>Satisfacción/Actitud</p> <p>Servicio. Que corresponde</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones Humanas • Frecuencia de visitas • Pedidos • Seguimiento • Manejo, solución y seguimiento de problemas <p>Información brindada por el vendedor sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producto • Servicio • Comercialización en el punto de venta <p>Desarrollo e impuesto a la venta</p>
Personal servicio al cliente y oficina	<p>Satisfacción/Actitud</p> <p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención telefónica • Relaciones Humanas • Manejo de problemas • Solución y Seguimiento <p>Información</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producto • Servicios • Manejo de quejas • Seguimiento de problemas • Dudas e inquietudes • Venta sugestiva
<p>Personal de Reparto y Distribución</p> <p>Fuente: Pronaca</p>	<p>Satisfacción/Actitud</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención • Entrega Puntual <p>Información</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horas de entrega • Inquietudes y Dudas • Manejo de Problemas • Calidad del producto

PRONACA, a través de su departamento de servicio de atención al cliente ha establecido también varios objetivos que permitan garantizar una atención al consumidor óptima y efectiva, estos objetivos deben aplicarse a cada uno de los actores de la empresa, como se puede ver a continuación:

VENEDORES

1.- Satisfacción del Servicio.-

- a) Determinar si el vendedor brinda la atención cordial al cliente.
- b) Determinar si la frecuencia de visitas es adecuada para el cliente
- c) Determinar si el cliente puede contactarse fácilmente con el vendedor
- d) Determinar si el vendedor ayuda a resolver los problemas, despejar las dudas e inquietudes del cliente.
- e) Determinar si el vendedor le da seguimiento al cliente una vez resuelto los problemas.
- f) Para finalizar visualizar que capacitaciones adicionales puede dársele al vendedor para que su calidad de servicio a los clientes y posibles consumidores puede ofrecérsele.

2.- Necesidad de Información.-

- a) Determinar si el cliente recibe suficiente información sobre el producto, manejo, ventas almacenamiento y asesoramiento para su pedido.
- b) Determinar si el cliente recibe del vendedor suficiente información sobre descuentos, promociones, nuevos productos, políticas, solución de problemas, horas de entrega. Etc.
- c) Determinar si el vendedor indica al cliente como mejorar la atención a los consumidores finales y como gestionar un aumento de ventas.
- d) Determinar cómo se ejecuta el Merchandising de los puntos de ventas, venta al detalle, atención y servicio al consumidor.

JEFE DE VENTAS

1.- Satisfacción del Servicio.-

- a) Determinar si el cliente recibe un trato cordial del supervisor de ventas.
- b) Determinar si el jefe de ventas atiende efectivamente al cliente cuando tiene problemas.
- c) Determinar si le da seguimiento al cliente después de solucionar el problema.
- d) Determinar si el jefe de ventas ha establecido un adecuado cronograma de visitas a sus clientes.
- e) Determinar si el jefe de ventas puede ser localizado fácilmente por el cliente.
- f) Determinar que el jefe de ventas sea un observador en los puntos de venta para ver que necesidades se presentan en material POP, exhibidores, perchas, letreros sean estos luminosos o no luminosos, enfriadores u otros equipos que permitan mantener un desarrollo sostenible del punto de ventas así como el aumento de los pedidos de los clientes.

2.- Necesidad de Información.-

- a) Analizar si el cliente recibe suficiente información sobre el producto, manejo, ventas almacenamiento y asesoramiento para su pedido.
- b) Establecer si el cliente está satisfecho con la solución dada a su problema.
- c) Determinar si el cliente recibe información sobre el estado de solución de su problema y como puede evitar la ocurrencia del mismo percance.
- d) Otorgar al supervisor de ventas la responsabilidad de diseñar procedimientos que puedan relacionarse con la reducción de quejas y problemas con los clientes.
- e) Orientar el servicio de los vendedores a la mejora constante en su atención a los clientes y consumidores.

ATENCIÓN EN OFICINA

1.- Satisfacción del Servicio.-

- a) Determinar si recibe una atención telefónica cordial de la recepcionista, personal de counter, personal de ventas o personal de toda la organización.
- b) Determinar los tiempos de reacción de la solución de problemas por medio telefónico.
- c) Determinar las principales razones por las que llaman los clientes o consumidores a la empresa
- d) Determinar cómo se arreglan los problemas, si el cliente recibe asesoramiento de la empresa por medio de sus colaboradores, o si el mismo cliente resuelve sus inconvenientes.
- e) Analizar como es el trato con los clientes y monitorear si es informado con los nuevos productos, descuentos, promociones, etc.
- f) Determinar qué grado de conocimiento tienen los colaboradores que reciben las llamadas y atienden a los clientes en relación a la salvedad de sus requerimientos.
- g) Estandarizar los procesos de solución de las quejas, requerimientos, y procedimientos de solución por parte de los clientes.

DISTRIBUCIÓN Y MANEJO DEL PRODUCTO

1. Satisfacción del Servicio.-

- a) Determinar si el cliente recibe el pedido a la hora y día indicados.
- b) Determinar si el cliente recibe lo que ha pedido en cantidad, calidad y precio exacto al solicitado.
- c) Determinar la exactitud de las facturas en relación a lo solicitado por el cliente.
- d) Determinar la amabilidad y diligencia del personal de reparto.

2.- Necesidad de Información.-

- a) Determinar si el cliente recibe explicación por retrasos en sus pedidos.
- b) Determinar si el personal resuelve las dudas o despeja inquietudes del cliente concernientes a su labor.

Para concluir los medios de acceso que ha determinado el departamento de servicio al consumidor son:

- Medio telefónico, 1800-776-622



- A través de la página web www.pronaca.com, se puede encontrar un formulario el cual, al llenarlo se lo puede enviar vía correo electrónico y así poder solicitar información, anunciar una queja o enviar una sugerencia.

El formulario se presenta en el Anexo 1, es el mismo que se anuncia en la página web:

3.5.5 Análisis de oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES

- Desarrollo de nuevos productos: ALPINA viene trabajando sobre el desarrollo de nuevos productos como son los alimentos funcionales, que como su nombre lo indica son alimentos que tienen un efecto positivo en las funciones del organismo, y su consumo frecuente ofrece un efecto benéfico sobre una o varias funciones específicas del organismo.
- Crecimiento del mercado interno y externo: existe un alto crecimiento tanto interno como externo por la calidad de producto.

- Desarrollo de nuevas tecnologías: este factor es vital en los productos de consumo y más en la industria de los lácteos ya que hacen parte de los valores agregados.
- Desarrollo de una cultura de calidad en el cliente: En las últimas décadas y con el acceso a la información internacional el cliente está culturizándose con una cultura hacia el servicio y la calidad, es decir se está haciendo exigente en relación a la calidad y el servicio, lo cual ofrece oportunidades a empresas como Alpina que buscan la calidad y el servicio.

AMENAZAS

- Entrada de competidores extranjeros: Por ser productos de primera necesidad, los empresarios han visto una opción de negocio rentable, por lo que se está incrementando las empresas que se dediquen a la producción y comercialización de productos lácteos.
- Bajos precios de la competencia: las economías de escala de las compañías permiten abaratar costos en algunas líneas de productos.
- Desempeño estratégico de las marcas competidoras en la industria de alimentos: En la empresa de alimentos saludables como se ha podido observar existen grandes competidores nacionales e internacionales como Nestlé y Pronaca que mantienen un desempeño estratégico y están permanentemente innovando para incrementar mercado.
- Altos costos en la adquisición de nuevas tecnologías: las nuevas tecnologías son la fuente principal en el desarrollo de nuevos mercados, nuevos productos y en la reducción de costos, pero la inversión en tecnología es muchas veces alta.

3.5.6 Análisis estratégico

Una vez realizado el análisis interno y externo y habiendo determinado las Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas principales de la empresa y las que tienen relación al servicio al cliente, es posible realizar el análisis estratégico a través de

diferentes herramientas técnicas, en base a la metodología planteada por D'Alessio (2008), donde se han utilizado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas previamente analizadas y con las mismas se ha desarrollado una matriz con 4 tipos de estrategias que se detallan a continuación:

- Estrategias FO: Utilizar las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades
- Estrategias FA: Utilizar las fortalezas para neutralizar la amenazas
- Estrategias DO: Mejorar las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades
- Estrategias DA: Mejorar las debilidades y evitar las amenazas

Cuadro N° 26

3.2.7 Matriz Estratégica FODA

ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Posicionamiento de la compañía en el mercado	Dirección estratégica
	Personal capacitado	Servicio al cliente
	Gran infraestructura	Costos relativamente mayores
	Fuerza de ventas	Falencias en los sistemas de información internos.
	Plataforma tecnológica	
ANÁLISIS EXTERNO	Certificación en normas de calidad y ambiental	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Desarrollo de nuevos productos funcionales		
Crecimiento del mercado interno y externo	Integración de la comunicación interna para el	Creación de un departamento de servicio al
Desarrollo de nuevas tecnologías	mejoramiento de los sistemas de información	cliente para garantizar el mercado y ampliarlo
Desarrollo de una cultura de calidad en el cliente	internos a través de herramientas informáticas	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Entrada de competidores extranjeros		
Precios bajos de la competencia	Reforzar el posicionamiento de la imagen en el mercado	Realizar una planificación estratégica a corto,
Desempeño estratégico de la competencia	sostenido en la calidad y el servicio al cliente	mediano y largo plazo en función al mercado y la
Altos costos de tecnología de punta.		competencia.

Elaborado: Gabriela Pesántez

Como se observa en el análisis de las estrategias desarrolladas en base a la matriz FODA está orientado principalmente a tomar acciones generales al mercado y acciones en favor al mejoramiento del servicio al cliente, tema del presente estudio.

3.5.7 Estrategias FODA

- Integración de la comunicación interna para el mejoramiento de los sistemas de información internos a través de herramientas informáticas
- Reforzar el posicionamiento de la imagen en el mercado sostenido en la calidad y el servicio al cliente
- Realizar una planificación estratégica a corto, mediano y largo plazo en función al mercado y la competencia
- Creación de un departamento de servicio al cliente para garantizar el mercado y ampliarlo

3.5.8 Conclusión de la Situación actual

Como se observa, uno de los aspectos fundamentales que se plantea estratégicamente es la necesidad de implementación del departamento de servicio al cliente, mismo que permita por una parte incrementar la comunicación entre clientes y la empresa, por otra parte permita ofrecer un valor agregado a la marca, el departamento permitirá ser también la base para la integración de la comunicación interna el cual a través de herramientas informáticas pueda recopilar información de los clientes en relación a sus necesidades, aspectos favorables y desfavorables como quejas, reclamos, sugerencias o inquietudes pero como se observa, a la vez esta estrategia permitirá integrar parte de la estrategia de integración de la comunicación interna.

De igual manera parte del crecimiento que puede conseguir la empresa se podrá lograr mediante una estrategia de mayor posicionamiento de la marca, este posicionamiento a través de la imagen de la marca, publicidad cuidando la imagen y el desarrollo de los productos que actualmente Alpina está desarrollando. A la vez el servicio al consumidor

será parte de esta imagen, por tanto como se observa las estrategias están ligadas y se fortalecen entre sí, validándose de esta manera el análisis estratégico que es conciso se orienta principalmente al servicio y al mercado como se indicó previamente.

Las demás estrategias planteadas se proponen como una recomendación para la empresa para su implementación, sin embargo en el presente estudio se mantendrá el enfoque en la implementación del servicio al cliente.

Es muy importante considerar para la implementación del servicio al cliente, el análisis de competencia realizado previamente, donde, en base a la experiencia desarrollada por Nestlé tomar las consideraciones que ellos ya hicieron para mejorar su servicio al cliente y de esta manera que Alpina pueda implementar el servicio con la mayor calidad posible.

Capítulo IV

4. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO AL CONSUMIDOR

4.1 Introducción

Para mantener una organización en el mercado, es necesario entre otras cosas mejorar continuamente el lugar de trabajo, enfocándolo hacia la calidad de bienes y servicios, haciendo que esta actitud sea un factor que prevalezca en todas las actuaciones, que se procure a través de la práctica dimensionar y satisfacer los requerimientos del cliente con la finalidad de lograr fidelidad, crossselling, up selling etc.

El motivo fundamental de crear el Departamento de Atención al Consumidor es mejorar el servicio, estableciendo las directrices generales para el manejo y atención integral de quejas, reclamos, requerimientos y sugerencias con el fin de garantizar una respuesta clara, efectiva y satisfactoria a clientes y consumidores en Alpina Ecuador.

El crear un departamento de servicio al consumidor, donde el valor de satisfacer al cliente se agrega al producto o servicio, permitirá a la compañía sobrevivir y prosperar, a través de un estrecho contacto con las realidades del lugar de trabajo, con la finalidad de solucionar cualquier problema que surja en el mismo y poder de esa manera realizar una buena labor mediante la reducción de la insatisfacción.

Si no se desarrolla un servicio de buena calidad en la atención al cliente, puede surgir en la organización un alejamiento de éstos hacia otras entidades, productores o competidores; reflejado en la reducción de la cartera de clientes, disminución en la productividad y baja competitividad.

4.2 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

4.2.1 Misión

El departamento de atención al consumidor de Alpina, está constituido sobre el esfuerzo de mejorar la atención en el servicio y en los productos a los clientes y consumidores, llevando registros que nos permitan implementar mejoras. Es la filosofía que guía cada acción de la Organización.

“En Alpina estamos comprometidos con alimentar saludablemente. Creemos con firmeza que la vida genera vida. Somos una Organización inteligente que logra Prosperidad Colectiva de manera persistente.”

4.2.2 Visión

Lograr en el 2015 un incremento en ventas del 5 % vía telefónica y la disminución de quejas y reclamos por producto y servicio en un 80% haciendo parte del proceso continuo de mejoramiento y aportando a la mega de Alpina.

4.2.3 Objetivos Generales del departamento.

4.2.3.1 Objetivo General

Ofrecer un canal de comunicación entre el cliente y la empresa, para conocer sus necesidades, intereses y a su vez ofrecer un servicio complementario que permita acercarnos a los clientes consiguiendo fidelidad de los mismos.

4.2.3.2 Objetivos Específicos de la implementación del departamento.

- Crear canales de comunicación para el cliente mediante el departamento de Tecnología para la recolección de información, documentación e indicadores de servicio.
- Establecer los requerimientos técnicos, administrativos y estratégicos para la implementación del servicio
- Determinar los principales procedimientos del servicio de atención al consumidor
- Lograr a través de los procesos cumplir con un servicio de calidad que favorezca el objetivo general del servicio.

4.3 INSTRUMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Cuadro N° 27

CUADRO QUE MUESTRA LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA CADA UNO DE LOS OBJETIVOS

ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS
Crear canales de comunicación para el departamento de atención a consumidor mediante la integración de la comunicación interna para el mejoramiento de los sistemas.
Para establecer los requerimientos técnicos, administrativos y estratégicos reforzaremos el posicionamiento en el mercado y crearemos acuerdos de nivel de servicios con proveedores.
Determinar los principales procedimientos del servicio de atención al consumidor, planificaremos estrategias en función del mercado y al crear el departamento tendremos una ventaja competitiva sobre nuestros competidores directos.
Lograr a través de los procesos cumplir con un servicio de calidad, permitiendo a los clientes y consumidores tener disponibilidad de la información y conocer acerca de los productos de Alpina.

Fuente: Investigación Elaborado: Gabriela Pesántez

4.4 SERVICIOS GENERALES

Alpina tiene como alcance clientes – distribuidores, de todas las áreas geográficas que cubre en Ecuador. Por tanto se prevé un flujo de llamadas para lo siguiente:

- **Consultas.-** Será el principal servicio del call center de Alpina, se dará información acerca de recetas, contenidos nutricionales, nuevos productos, promociones, precios, para lo cual deberán estar capacitadas todas las

operadoras, además deberán dominar el sistema que les permita proporcionar la información requerida a los clientes.

- **Inconformidad.-** Se utilizará el canal para presentar reclamos sobre calidad en los productos, y calidad en el servicio, para lo cual será necesario resolver el problema en la medida de lo posible, o re direccionar el caso por interno hacia el área correspondiente.
- **Ventas por teléfono.-** Al difundir la información de la línea de ayuda se prever atender llamadas para realizar pedidos, por lo cual realizaremos ventas por teléfono con el fin de atender mejor a los clientes que por cualquier causa quieran disponer de nuestros productos.
- **Encuestas.-** Realizaremos encuestas para medir la satisfacción en los clientes y/o consumidores.
- **Indicadores.-** Al cierre de cada mes se presentaran indicadores a todas las siguientes áreas: Mercadeo, Trade Marketing, Logística, Ventas, Producción.

4.5. POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO

Los horarios de atención serán de lunes a viernes de 8 am a 6 pm

- La atención a la solicitud del cliente es el objeto de ser del departamento, por tanto se deberá comprender claramente el requerimiento del mismo y atender su solicitud de la mejor manera, en el caso de no poderla atender, se buscará el apoyo de un compañero o el jefe del área.
- Siempre se estará atento a escuchar al cliente, si no se lo puede atender en horarios de servicio, el cliente podrá solicitar su servicio vía e-mail o dejará un mensaje en el buzón de voz, los cuales serán atendidos a primera hora del primer día laboral.

- Siempre se estará dispuesto a adaptarse a las nuevas necesidades del cliente por lo cual será necesario solicitar capacitación en los temas que no se disponga información para futuros requerimientos e indicar los nuevos requerimientos de los clientes a los superiores para que puedan tomar decisiones para el mejoramiento del servicio.
- Siempre se buscará atender el servicio inmediatamente, creando un servicio ágil y disponible permanentemente.
- Los reclamos deberán registrarse en reportes específicos para el caso, con lo cual será posible documentar la situación para posteriores decisiones de mejora.
- El departamento actuará en base a los procesos definidos y la capacitación entregada.

4.5.1 Políticas Generales de calidad

Es necesario entender que el servicio de atención al consumidor es el canal de comunicación directa cliente - empresa, por tanto es requerido la capacitación constante de operadoras y ejecutivos del área, buscando que la atención sea de calidad cumpliendo los siguientes aspectos:

- El departamento apoya a la satisfacción del consumidor
- Es importante entregar la información que requiere el cliente
- Ofrecer información de calidad
- Presentar la información de manera oportuna, completa y concisa
- Atender de manera ágil al cliente²³

²³ NASSIR S. Chain, “*Preparación y evaluación de proyectos*”, Ed. Mc Graw Hill, 2003.

4.5.2 Principios

Basados en los principios del personal de ALPINA, se proponen los siguientes:

CONFIANZA.- Representa por un lado, la promesa de valor de los productos, cumplir con lo que se oferta, ser transparentes, hablar con la verdad. Por otro lado, es confiar en las capacidades y el profesionalismo de cada una de las personas que trabajan en Alpina. Construir una red de confianza entre todos los alpinistas, los proveedores, clientes, y en general todos los grupos de interés, para que la confianza sea parte de la organización.

PASIÓN-COMPROMISO-AMABILIDAD.- Representa la alegría, la energía y el amor con se hace el trabajo, producir los productos y atender a los clientes.

EMPRENDIMIENTO-CONOCIMIENTO.- Se refleja en la capacidad de llevar los sueños, las ideas, a ser una realidad. A no darse por vencidos; a encarar los problemas como retos, y sacarlos adelante con empuje.

INNOVACIÓN.- Es continuamente buscar nuevas y mejores formas de trabajar; de darle vida a las ideas; de salir adelante, mejorar y ser los líderes en lo que se hace. Siempre evolucionando para ser mejores.

4.6 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO FÍSICO DEL DEPARTAMENTO

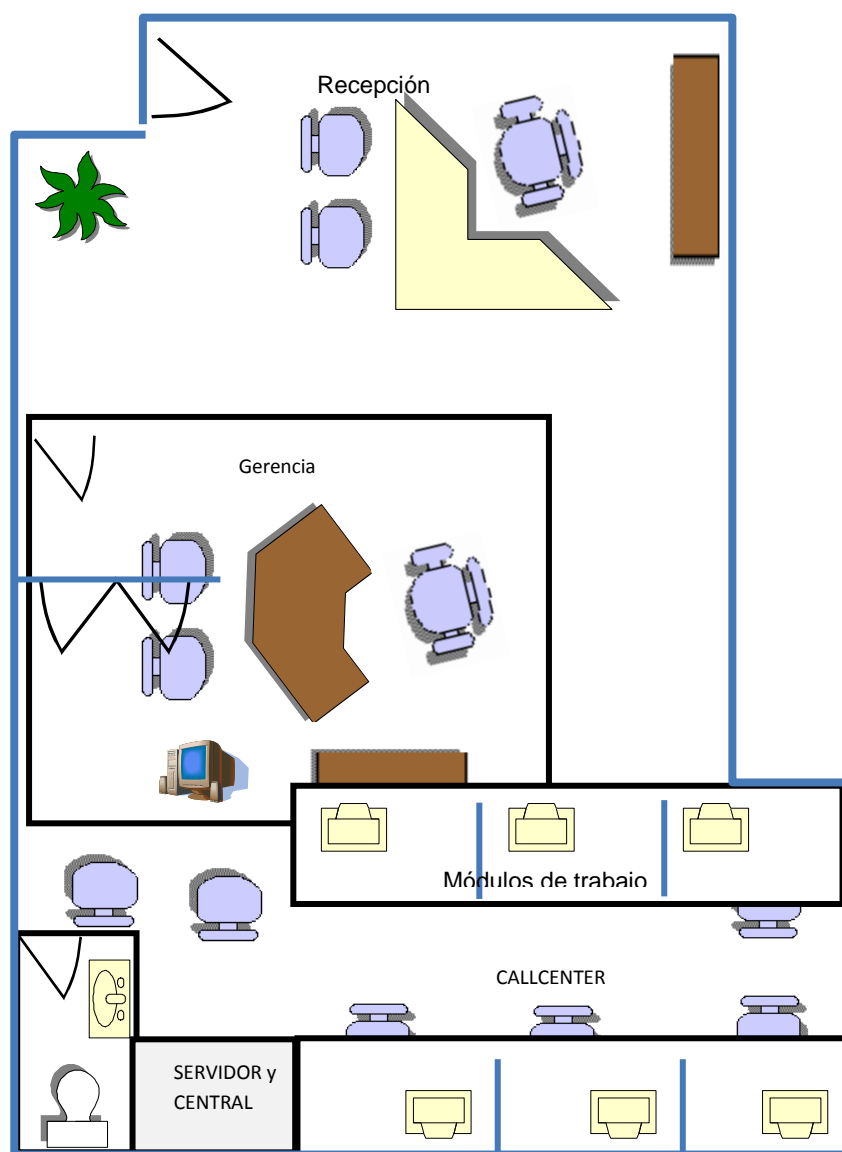
De acuerdo a los requerimientos de estructura y procesos requeridos para el montaje del departamento, considerando también los costos de la inversión requerida se ha estimado un espacio de aproximadamente 80m² donde podrá operar el personal completo del departamento, para ello se ha considerado uno de los espacios que actualmente Alpina posee en sus oficinas, que cumple con algunas de las características requeridas y puede ser utilizado para este fin.

4.7 DISTRIBUCIÓN DEL DEPARTAMENTO

Es idóneo uno de los espacios en las oficinas de Alpina para la implementación del servicio de atención para lo cual se presenta la distribución del mismo:

Gráfico N° 152

PLANO DE DISTRIBUCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CONSUMIDOR



Elaborado por: Gabriela Pesantez

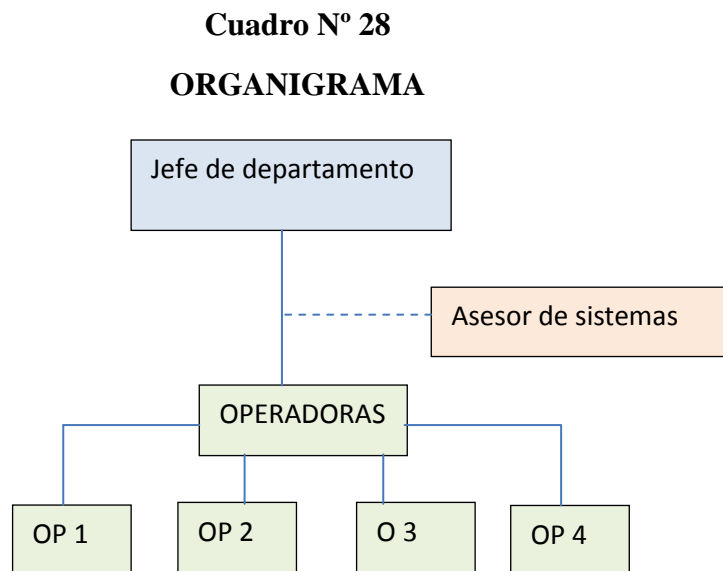
Los cubículos de trabajo tendrán una disposición similar a la que se presenta en la siguiente imagen:



<http://www.google.com/imgres?imgurl=http://www.americainfomarket.org>

4.8 ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO

La estructura del departamento de atención al consumidor estará definida de la siguiente manera:



Esto indica de manera general la jerarquía y requerimientos que tendrá el departamento de atención al consumidor donde, como se observa existen los siguientes cargos:

Jefe de departamento

Será el encargado de orientar estratégicamente al departamento, presentar nuevas opciones y soluciones a los consumidores y ser el encargado de apoyar al mejoramiento en la disminución de los reclamos y por tanto coordinará con la gerencia general y otras gerencias para el cumplimiento de los objetivos de la marca.

Asesor de sistemas

El asesor de sistemas es externo al departamento, puesto que existe un departamento de sistemas de la empresa que deberá capacitarse para atender cualquier dificultad del sistema del call center, conocer la configuración e instalaciones de los equipos y con ello mantener hábil el sistema permanentemente y su eficiente proceso informático y de telecomunicaciones.

Operadoras

Las operadoras tendrán la capacitación necesaria para poder responder las preguntas de los clientes y seguir un procedimiento específico para resolver los reclamos o direccionar adecuadamente los mismos.

4.9 ESTRATEGIAS DEL DEPARTAMENTO

4.9.1 Estrategia Administrativa

- Desarrollar un equipo humano de alto rendimiento.
- Establecer planes de Capacitación y Desarrollo permanentes
- Continuo fortalecimiento de la Cultura de Servicio
- Motivación a colaboradores. Programas de reconocimiento a empleados.

4.9.2 Estrategia de Imagen

La imagen corporativa de la marca deberá presentarse de la siguiente manera:

En todos los productos ALPINA deberá referirse al call center.

Página web:

La página corporativa deberá reformularse con información acerca de la línea de atención al cliente de Ecuador.

4.10 PROCESOS DE ATENCIÓN AL CONSUMIDOR

4.10.1 Introducción

De acuerdo a lo expuesto en los objetivos de desarrollo del presente estudio se detalla a continuación los principales procedimientos para la atención al consumidor en la empresa Alpina Productos Alimenticios S.A. que serán la base para el buen desempeño del mismo.

4.10.2. Proceso general de recepción de las diversas dudas del cliente Nivel 1 (Solución que se puede realizar en línea)

Objetivo

Establecer las diversas actividades y actores que intervienen en el proceso general de recepción de las diversas dudas del cliente con el firme objetivo de poder ofrecer respuestas claras y concretas para los diversos clientes y consumidores de Alpina Ecuador.

Alcance

El presente proceso pretende apertura una relación estrecha con los clientes y consumidores finales de los productos de Alpina Ecuador. De esta forma lograr un nivel de satisfacción óptimo y mejorar la participación de mercado.




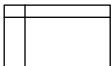


Detalle del proceso general de recepción de información

1. El cliente/consumidor llama a la línea destinada por la empresa que servirá para satisfacer todas las dudas inquietudes de los clientes.
2. El operador de turno recibe la llamada del cliente de forma cordial y amable y procesa a preguntarle al cliente/ consumidor el motivo de su llamada.
3. El cliente/ consumidor procede a expresar el motivo de su llamada al operador de turno el cual expresa que necesita información relacionada con la empresa como información nutricional, punto de compra de los productos de la empresa, e indicaciones.
4. El operador de turno procede a hacer un registro en el sistema sobre las diversas características del cliente/ consumidor como su edad, su domicilio, el producto de la empresa que más prefiera y el motivo de llamada.
5. El operador de turno empieza el procesamiento de la solicitud del cliente/ consumidor.
6. El operador de turno busca la información solicitada por el cliente/ consumidor en la computadora y empieza a dar indicaciones al cliente por el teléfono.
7. El cliente / consumidor comienza a tomar nota de la información suministrada por el operador de turno en la que incluye recetas e información nutricional de los productos.
8. El operador procede a informar al cliente/ consumidor que va a ingresar a un proceso de evaluación en el cual va demostrar el grado de satisfacción adquirida.

9. El operador de turno da indicaciones al cliente/ consumidor para el proceso de evaluación a los servicios recibido en el cual deberá dar una calificación que va desde ineficiente, eficiente, etc.
10. El cliente/ consumidor evalúa el proceso recibido por parte del operador de turno en el cual manifiesta su calificación.
11. El cliente / consumidor después de otorgar su calificación al servicio recibido por el operado de turno procede a cerrar la línea de servicio al cliente.
12. El operador de turno procede e emitir un informe al supervisor del departamento en el cual se incluye las diversas características de las inquietudes de los clientes que han usado esta línea de servicio destinada al consumidor.
13. El supervisor después de revisar el informe emitido por el operador de turno procede a reunirse con el Jefe del departamento donde le va a expresar las inquietudes deseos, dudas del cliente que ha llamado a la línea de la empresa.
14. El Jefe del departamento procede a diseñar diversas soluciones y estrategias que permitan dar solución a los problemas que el cliente ha expresado en la línea telefónica de la empresa y lograr posicionar y mejorar la imagen de la empresa en la sociedad Ecuatoriana

4.10.2.1 Flujo grama del proceso general de recepción de información

Cuadro N° 29
SIMBOLOGÍA ESTÁNDAR DEL DIAGRAMA DEL FLUJO

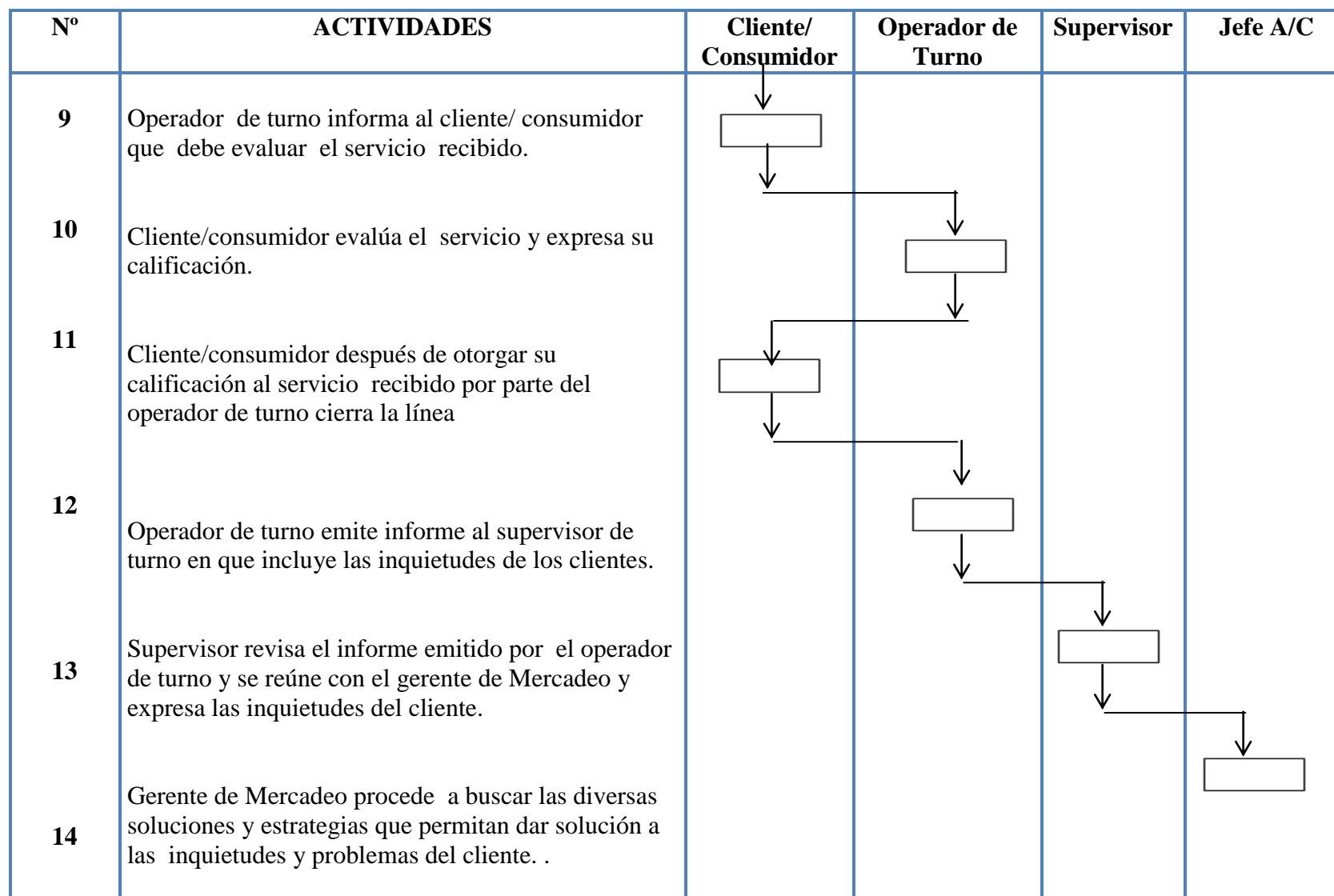
SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
	Inicio/ Fin
	Operación / Actividad
	Inspección/ Actividad
	Almacenamiento Interno
	Decisión
	Transporte

Fuente: Investigación

Elaborado: Gabriela Pesántez

Cuadro N° 30
FLUJOGRAMA PROCESO GENERAL RECEPCIÓN LLAMADAS

N°	ACTIVIDADES	Cliente/ Consumidor	Operador de Turno	Supervisor	Jefe A/C
1	El cliente/consumidor llama a la línea de la empresa para la consulta de sus dudas.	↓ []			
2	El operador de turno recibe la llamada del cliente de forma cordial y le pregunta el motivo de su llamada.		↓ []		
3	El cliente/ consumidor expresa que necesita información nutricional, punto de venta, indicaciones del producto.	↓ []			
4	El operador registra los datos informativos del cliente/ consumidor y el motivo de su llamada en el sistema.		↓ []		
5	El operador de turno empieza el procesamiento de la solicitud del cliente/ consumidor.		↓ []		
6	El operador de turno procede se suministrar información y entrega indicaciones al cliente/ consumidor.		↓ []		
7	El cliente / consumidor comienza a tomar nota de la información suministrada por el operador de turno.	↓ []			
8	El operador procede a informar al cliente/ consumidor que va a ingresar a un proceso de evaluación para calificar el servicio recibido	↓ []	↓ []		



- Fuente: Investigación
- Elaborado: Gabriela Pesántez

4.11 POLÍTICAS

Después de definir el proceso General de recepción de las diversas dudas e inquietudes del cliente se procede a definir diversas políticas que permitan el desarrollo del proceso con eficiencia las cuales son:

a) Políticas para los frentes de trabajo

- Escuchar las necesidades y percepción de la satisfacción del cliente (Encuesta / “Voz del cliente”).
- Segmentación de Clientes.
- Campaña de retención / fidelización.
- Identificación de clientes resistentes al cambio para desarrollar estrategias de acompañamiento.

b) Políticas a los Enfoques Estratégicos

- Conocimiento y entendimiento del cliente
- Administración de Productos y Servicios
- Relacionamiento con el cliente
- Cultura de Servicio
- Proceso de negociación, firma y seguimiento de los ANS (Acuerdos de nivel de servicio)
- Seguimiento a Indicadores del Centro de Atención.

c) Indicadores para el Centro de Gestión.

- Nivel 1.- Se encarga de atender todos los casos y dar respuesta a todos aquellos que sean de solución de nivel 1, cuya solución se puede realizar en línea.

- Nivel 2.- Atienden los casos que por su complejidad, requieren de un grado de conocimiento mayor al del nivel 1 y /o una gestión más compleja.

Todas las solicitudes del nivel 1 y del nivel 2 son registradas en el sistema para asegurar el seguimiento y el cierre.

4.11.1 Proceso general de recepción de las inconformidades del cliente y consumidor

Nivel 2 (Requieren requieren de un grado de conocimiento mayor al del nivel 1 y /o una gestión más compleja.)

Objetivo

Establecer las diversas actividades y directrices generales para el manejo y atención integral de quejas, reclamos, requerimientos y sugerencias con el fin de garantizar una respuesta clara, efectiva y satisfactoria a clientes y consumidores en Alpina Ecuador.

Alcance

El presente proceso pretende identificar las diversas características de la recepción de la queja, reclamo, requerimiento o sugerencia de los clientes o consumidores y agencias, hasta el seguimiento a la satisfacción del cliente / consumidor con respecto a la respuesta del reclamo.

Detalle del proceso general de recepción de inconformidad

1. El cliente/ consumidor llama a la línea destinada por la empresa destinada para la recepción de las diversas inconformidades relacionadas con la calidad de los productos y servicios adicionales otorgados por la empresa.

2. El operador de turno recibe la llamada del cliente/ consumidor de forma cordial y amable y procesa a preguntarle el motivo de su llamada.
3. El cliente/consumidor procede a expresar que el motivo de su llamada es la inconformidad de la calidad de los productos, el proceso de distribución, los puntos de venta, etc.
4. El operador de turno procede a hacer un registro sobre las diversas características del cliente / consumidor como su edad, motivos de la inconformidad, causas, etc. En los diversos formularios diseñados por el departamento de marketing. (La cual consta en los anexos)
5. El operador de turno procede a realizar un enlace con la o las personas encargadas en el manejo de recepción de inconformidades y el cliente / consumidor.
6. El operador de quejas y reclamos entra en comunicación con el cliente / consumidor el cual comienza a receptar la o las inconformidades.
7. El operador de quejas y reclamos procesa el pedido de inconformidad por parte del cliente /consumidor y procede a dar indicaciones sobre el procedimiento a seguir.
8. El operador de quejas y reclamos le indica al cliente / consumidor que va a recibir tres notificaciones vía web con la siguientes características número de solicitud, grado de solicitud, resultado del diagnóstico, forma de solución para la inconformidad y duración del proceso de solución. Y a esta información se adjuntara una encuesta de calificación del servicio.
9. El operador de quejas y reclamos procede a cerrar el dialogo de forma amable y cordial y manifiesta la importancia de su llamada al cliente / consumidor.

10. El cliente / consumidor manifiesta que desea que su inconformidad sea solucionada con prontitud y cierra el diálogo con el operador de quejas y reclamos asignado por la empresa.

11. El operador de quejas y reclamos procede a emitir un informe al supervisor del departamento en el cual se incluye las diversas inconformidades del producto servicio y distribución.

12. El supervisor después de revisar el informe emitido por el operador de quejas y reclamos procede a reunirse con el Jefe de departamento donde le va a expresar las características de las inconformidades presentadas, por parte del cliente/consumidor que ha llamado a la línea de la empresa.

13. El Jefe de departamento procede a diseñar diversas soluciones y estrategias que permitan dar solución a las inconformidades presentadas por el cliente/consumidor en la línea telefónica de la empresa para mejorar la imagen de la empresa.


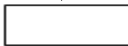

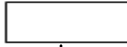

Al igual que en el proceso General de recepción de las diversas dudas e inquietudes del cliente es necesario definir políticas que permitan el desarrollo adecuado del proceso y faciliten la resolución de conflictos.

4.11.1.1. Flujo grama del proceso general de recepción de inconformidad

Cuadro N° 31

FLUJOGRAMA PROCESO GENERAL DE RECEPCIÓN INCONFORMIDADES

Nº	ACTIVIDADES	Cliente/ Consumidor	Operador de Turno	Operador de Quejas	Supervisor	Jefe A/C
1	Cliente/consumidor llama a la línea de la empresa para expresar su inconformidad de la calidad de los productos y servicios.	<pre> graph TD C1[] --> O1[] O1 --> C2[] C2 --> O2[] O2 --> Q1[] Q1 --> Q2[] Q2 --> Q3[] Q3 --> Q4[] Q4 --> Q5[] </pre>				
2	Operador de turno recibe llamada de cliente/consumidor y pregunta el motivo de su llamada.					
3	Cliente/ consumidor expresa su inconformidad por la calidad de los productos, distribución y puntos de venta.					
4	Operador de turno registra los datos del cliente/consumidor en el sistema en los diversos formularios.					
5	Operador de turno enlaza la llamada a la persona encargada de las inconformidades y reclamos.					
6	Operador de quejas y reclamos entra en comunicación con el cliente/consumidor y recepta la inconformidad.					
7	Operador de quejas y reclamos procesa el pedido de inconformidad y da indicaciones.					
8	El operador de quejas y reclamos le indica al cliente / consumidor que va a recibir tres notificaciones vía web, con su solución					

Nº	ACTIVIDADES	Cliente/ Consumidor	Operador de Turno	Operador de Quejas	Supervisor	Jefe
9	El operador de quejas y reclamos procede a cerrar el dialogo de forma amable y cordial.					
10	El cliente / consumidor manifiesta que desea que su inconformidad sea solucionada con prontitud y cierra el diálogo.					
11	El operador de quejas y reclamos procede a emitir un informe al supervisor del departamento					
12	Supervisor revisa el informe emitido por el operador de quejas y reclamos con el gerente de Mercadeo y expresa las inconformidades					
13	Gerente de Mercadeo procede a buscar las diversas soluciones y estrategias que permitan dar solución a las inquietudes y problemas del cliente.					

Fuente: Investigación

Elaborado: Gabriela Pesántez

4.12 POLÍTICAS GENERALES

- a) Toda queja, reclamo, requerimiento, inquietud o sugerencia recibida debe ser canalizada a través del responsable encargado de la recepción de quejas, reclamos, requerimientos e inquietudes, quien registrará la misma para dar el trámite que se requiera.
- b) Toda queja, reclamo, requerimiento, inquietud o sugerencia recibida por colaboradores de Alpina en Ecuador, deberá ser canalizada a través del responsable de la recepción de los mismos, quien lo escalará a quien corresponda.
- c) En cualquier caso es necesario disponer de la información básica para poder hacer la trazabilidad respectiva. Esta información incluye número de lote, fecha de fabricación y fecha de vencimiento y la muestra objeto del reclamo. En caso de no contar con la muestra objeto del reclamo, se tomará la información relativa al lote del producto y revisarán contra-muestras por parte de Aseguramiento de Calidad de la planta con el fin de generar la respuesta al reclamo. Si no se dispone de información alguna que soporte el reclamo, se responde al cliente con la necesidad de contar con esta información.
- d) Los pasos a seguir en relación con la respuesta y procedimiento para reposición de producto de acuerdo con las expectativas del cliente se tienen en el protocolo de Quejas y Reclamos. Este protocolo se lo debe hacer para lograr la mejor atención, fidelización y tranquilidad del cliente que manifiesta un reclamo.
- e) La recogida de muestras objeto de reclamo la gestionará el responsable de la recepción de quejas y reclamos. Las muestras deben preservarse lo mejor posible y enviarse a aseguramiento de calidad de la planta debidamente rotuladas con el nombre del responsable de la recepción de muestra.

- f) El responsable del cumplimiento del proceso de manejo de quejas, reclamos, requerimientos, inquietudes y sugerencias es el Gerente de Gestión del Servicio.
- g) El seguimiento al proceso de manejo de quejas, reclamos, requerimientos, inquietudes o sugerencias es efectuado por el responsable del manejo de quejas y reclamos, su seguimiento y resultados son comunicados al Gerente de Operaciones, Gerente de ASC , Gerente de Gestión del Servicio y Gerencias de Planta. Los indicadores de reclamos relacionados con servicio deben ser informados a la Gerencia Comercial, Gerente Logística y Gerencia Mercadeo para que se puedan plantear las acciones pertinentes, de acuerdo con las oportunidades de mejora detectadas. De lo anterior se realiza seguimiento y genera ideas para el mejoramiento de diferentes temas relacionados con la calidad y el servicio.
- h) El responsable de la recepción de quejas, reclamos, inquietudes, sugerencias o requerimientos, es quien realiza el seguimiento al proceso para asegurar la satisfacción del cliente en relación con la respuesta a sus solicitudes.

4.13 POLITICA PARA LA CATEGORÍA DE RECLAMOS ALTO IMPACTO

Estos incluyen: Intoxicación, posibles amenazas de todo lo que afecte la salud y el impacto hacia fuera como medios, instituciones, etc. Para estos es muy importante validar en la recepción de la llamada si el consumidor quiere y lo manifiesta hablar con otra jerarquía de cargo. Si esa jerarquía no se encuentra, es importante escuchar atentamente al consumidor, tomar sus datos y hacer lo posible para que de manera más ágil la Gerencia se contacte.

Para estos casos, es fundamental recoger el producto el mismo día del reclamo, evitando así, fotos o evidencias que puedan producir efectos negativos, que afecten la Imagen de Alpina, como resultado de no evidenciarle de manera contundente al consumidor,

nuestra preocupación y entendimiento de su caso, tema que se debe hacer “sentir” en el momento que nos contacta.

Debemos asegurarnos el entender fielmente lo que espera de Alpina el Consumidor, haciendo preguntas que permitan concluir, si lo que espera es:

- Respuesta verbal
- Carta
- Una visita por parte de Alpina, etc.

Esto es fundamental para la satisfacción del cliente, en ningún caso debemos manifestar o hacer sentir que lo único relevante para Alpina es recoger el producto sin una argumentación lógica, o solamente el reponerle el mismo, para estos casos en especial, este tema es de un manejo prudente.

Se deben realizar llamadas de seguimiento en el intermedio del proceso de análisis de calidad, es decir, no esperar hasta la respuesta de Calidad.

Dentro de esta categoría se clasifican reclamos con éstas características

- a) Frasco (compota) ó botella de vidrio roto ó con fragmento de vidrio adentro
- b) Cualquier objeto extraño como insecto, cabello, partes metálicas crecimiento de hongo que da apariencia de trozo de papel/tela/algodón, trozo de plástico entre otros, dentro de cualquier producto.
- c) Cualquier producto Baby fermentado, cortado o agrio.
- d) Presunta intoxicación que se atribuye al consumo de cualquier producto

- e) Cualquier reclamo donde el consumidor amenaza con informar a los medios de comunicación o las entidades estatales de salud.
- f) Si el reclamo de cliente o consumidor es repetitivo con el mismo producto u otros productos en distintas oportunidades será reportado como un reclamo de alto impacto.
- g) Todos los reclamos de consumidor interno que corresponda al Equipo Directivo de Alpina como Gerentes o sus familiares serán categorizados como Alto Impacto.
- h) Los reclamos o requerimientos presentados por una autoridad sanitaria nacional o regional son canalizados hacia el Gerente de Operaciones, Gerente de Planta o Comercial según sea el caso quien los atiende.

Este tipo de reclamo debe escalar de inmediato, por parte del responsable de la recepción y manejo de quejas, reclamos, requerimientos, inquietudes o sugerencias, informando a la Gerencia de Operaciones, a la Gerencia de Planta, Jefe de Aseguramiento de Calidad de la planta respectiva para que éste inicie de inmediato el análisis de causas. Las quejas, reclamos requerimientos inquietudes o sugerencias de productos importados desde Alpina en Colombia serán informados a la planta que los fabrica a través de la Jefatura de Calidad de la planta de Machachi con el fin de obtener la respectiva respuesta. El caso es finalizado por el responsable de la recepción de quejas y reclamos, cuando se tenga evidencia de que el consumidor o cliente ha quedado satisfecho.

4.14 POLITICAS PARA OTORGAR RESPUESTAS POR ESCRITO

Cuando un consumidor presenta un reclamo y solicita expresamente respuesta por escrito, se procede según los siguientes términos:

- a) Para aquellos reclamos realizadas por los consumidores y clasificadas como de bajo impacto o normales, cuando la causa del reclamo no sea imputable directamente a ALPINA S.A., la respuesta de Compañía será básicamente la suministrada por Aseguramiento de Calidad, el responsable de la recepción de quejas y reclamos la transcribe con los protocolos definidos (ver protocolo de reclamos) y se hace una revisión final por parte del asesor legal, haciendo saber al consumidor ante todo, el interés de la empresa por el mantenimiento y aseguramiento de la calidad de los productos que fabrica y comercializa.
- b) Para aquellas reclamaciones realizadas por los consumidores y clasificadas como de alto impacto, sin importar que la causa del reclamo sea o no imputable a ALPINA S.A., la respuesta de Compañía será la suministrada por la Gerencia de Planta quien deberá escalar hasta la Gerencia de Operaciones según lo considere necesario.
- c) El responsable de registrar los reclamos y requerimientos diligencia el formato para “registro de reclamos” y verificará los datos contenidos en el mismo para tomar la mayor y más completa información posible, la cual remitirá según sea aplicable, al jefe de Aseguramiento de Calidad de la planta en el informe de quejas y reclamos.
- d) Una queja, reclamo, requerimiento, inquietud o sugerencia de un cliente institucional de alto impacto será comunicado al Gerente Comercial y Gerente de operaciones quien lo gestionará a fin de dar la respectiva respuesta al cliente.

4.15 POLITICAS PARA RECLAMOS EN CONSUMIDORES/ CLIENTES POR CALIDAD

- a) En el caso de reclamos por calidad, Aseguramiento de Calidad de la planta respectiva registra la respuesta definitiva o avances de investigación en la base de datos máximo 6 días hábiles después de haber recibido la muestra objeto del

reclamo (este tiempo considerado para casos normales, que no indican un evento crítico para el consumidor o imagen de Marca).

- b) Para casos de Reclamos de Alto Impacto que tengan la connotación de presunta intoxicación, la respuesta se dará por parte de Aseguramiento de Calidad en 6 días hábiles a partir de la recepción de la muestra del producto que motiva el reclamo, Si por algún motivo la muestra objeto de reclamo requiere un análisis especial que se demora más de lo habitual, Aseguramiento de Calidad enviara esta información vía correo electrónico, asociando el nombre del reclamo y los motivos de la posible demora al responsable de la recepción de reclamos y requerimientos con copia a la Gerencia de Planta. El responsable de la recepción de quejas y reclamos procederá a comunicarse de manera preliminar con el consumidor, para informarle al respecto.
- c) Cuando el reclamo del consumidor sea por calidad, la respuesta dada por Aseguramiento de Calidad será transmitida al consumidor por el responsable de la recepción de quejas y reclamos, dentro de los tres (3) días hábiles siguientes.

4.16 POLITICA DE RECLAMOS EN EL CANAL INSTITUCIONAL

Los reclamos de clientes del canal institucional son comunicados directamente por el cliente o por el supervisor del canal institucional al responsable de la recepción de quejas y reclamos, quien registrará el caso según lo descrito anteriormente y lo reporta al asesor comercial con quien se coordinará la recolección de la muestra y la hará llegar al responsable de quejas y reclamos quien estará encargado de enviar la muestra a Aseguramiento de Calidad de la planta, una vez que se haya cumplido con esto:

- 1) Aseguramiento de calidad de la planta, emite la respuesta definitiva de la investigación máximo 6 días hábiles después de haber registrado el caso.

- 2) La respuesta debidamente redactada sin cambiar el concepto técnico, es enviada al cliente por el responsable de la recepción de quejas y reclamos dentro de los tres (3) días hábiles siguientes y finalizar el caso.

4.17 POLITICA DE RECLAMOS EN EL CANAL TRADICIONAL

Los reclamos de clientes del canal tradicional son comunicados directamente por el cliente o por el supervisor del canal tradicional al responsable de la recepción de quejas y reclamos, quien registrara el caso según lo descrito anteriormente y lo reporta al supervisor del canal con quien se coordinará la recolección de la muestra y la hará llegar al responsable de quejas y reclamos quien estará encargado de enviar la muestra a Aseguramiento de Calidad de la planta. El supervisor del canal identificará los cambios que sean del caso. Una vez que se haya cumplido con el procedimiento:

- 1) Aseguramiento de calidad de la planta, emite la respuesta definitiva de la investigación máximo 6 días hábiles después de haber registrado el caso.
- 2) La respuesta debidamente redactada sin cambiar el concepto técnico, es enviada al cliente por el responsable de la recepción de quejas y reclamos dentro de los tres (3) días hábiles siguientes y finalizar el caso.

4.18 POLITICA DE RECLAMOS EN EL CANAL DISTRIBUIDORES

Los reclamos de clientes distribuidores son comunicados directamente por el cliente o por el distribuidor al responsable de la recepción de quejas y reclamos, quien registrara el caso según lo descrito anteriormente y lo reporta al supervisor del distribuidor con quien se coordinará la recolección de la muestra y la hará llegar al responsable de quejas y reclamos quien estará encargado de enviar la muestra a Aseguramiento de Calidad de

la planta. El supervisor del distribuidor identificará los cambios que sean del caso. El procedimiento a seguir es el mismo:

- 1) Aseguramiento de calidad de la planta, emite la respuesta definitiva de la investigación máximo 6 días hábiles después de haber registrado el caso.
- 2) La respuesta debidamente redactada sin cambiar el concepto técnico, es enviada al cliente por el responsable de la recepción de quejas y reclamos dentro de los tres (3) días hábiles siguientes y finalizar el caso.

4.19 POLITICA RECLAMOS EN EL CANAL SUPERMERCADOS

Los reclamos de clientes del canal supermercados son comunicados directamente por el cliente o por el supervisor del canal al responsable de la recepción de quejas y reclamos, quien registrará el caso según lo descrito anteriormente y lo reporta al supervisor del canal con quien se coordinará la recolección de la muestra y la hará llegar al responsable de quejas y reclamos quien estará encargado de enviar la muestra a Aseguramiento de Calidad de la planta. El supervisor del canal identificará los cambios que sean del caso. El procedimiento a seguir es el mismo:

- 1) Aseguramiento de calidad de la planta, emite la respuesta definitiva de la investigación máximo 6 días hábiles después de haber registrado el caso.
- 2) La respuesta debidamente redactada sin cambiar el concepto técnico, es enviada al cliente por el responsable de la recepción de quejas y reclamos dentro de los tres (3) días hábiles siguientes y finalizar el caso.

4.20 POLITICA PARA CERRAR CASOS

Cuando el responsable de las quejas y reclamos envía la respuesta de calidad al cliente, se debe registrar en el formato la conformidad o inconformidad del cliente con el fin de

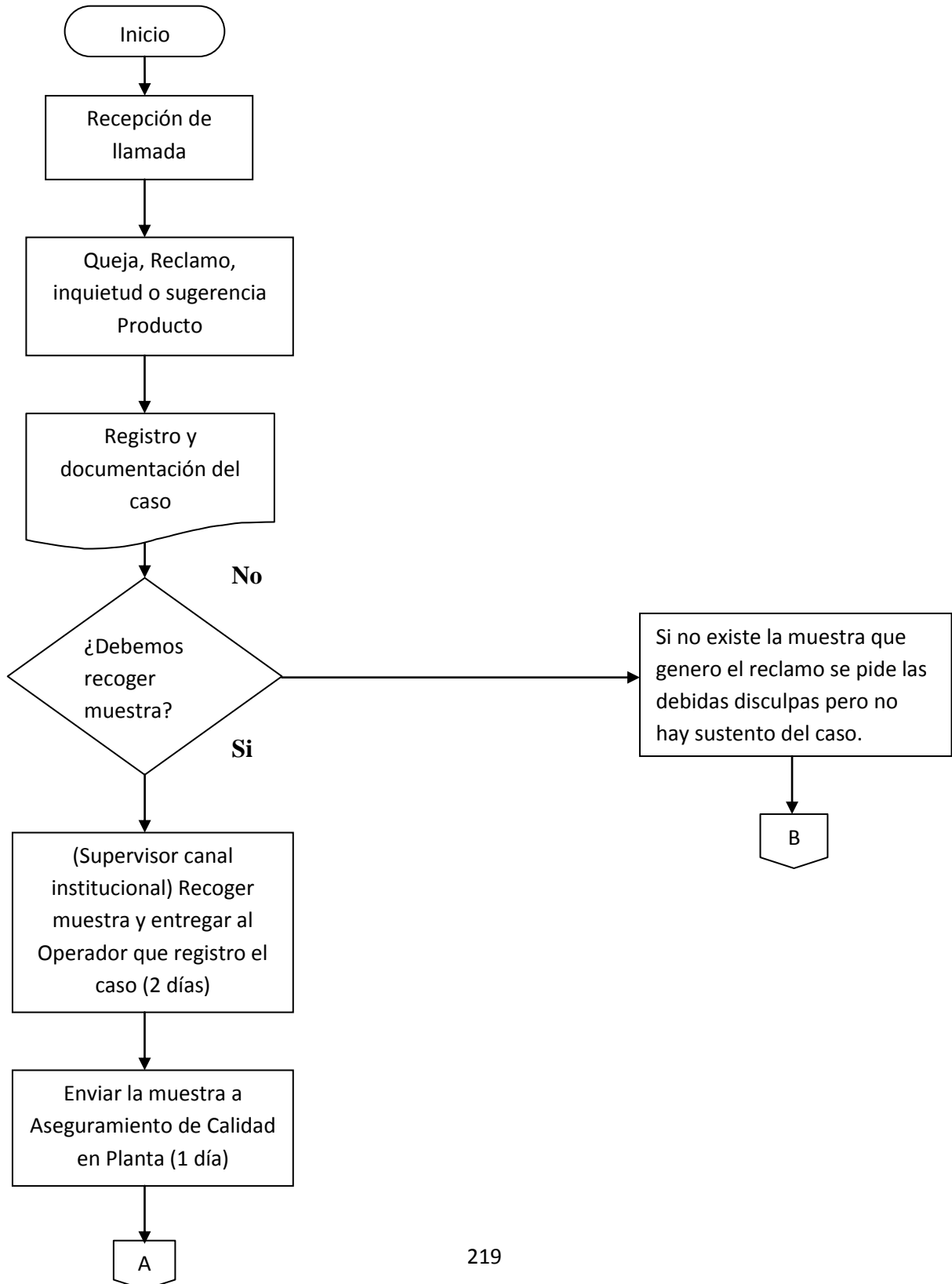
medir la satisfacción y saber si aún es un posible consumidor. El responsable de quejas y reclamos deberá crear un informe mensual de todos los reclamos, quejas, inquietudes y sugerencias que se hayan presentado durante el mes con el fin de obtener indicadores que ayuden a mejorar y a medir las correcciones implementadas.

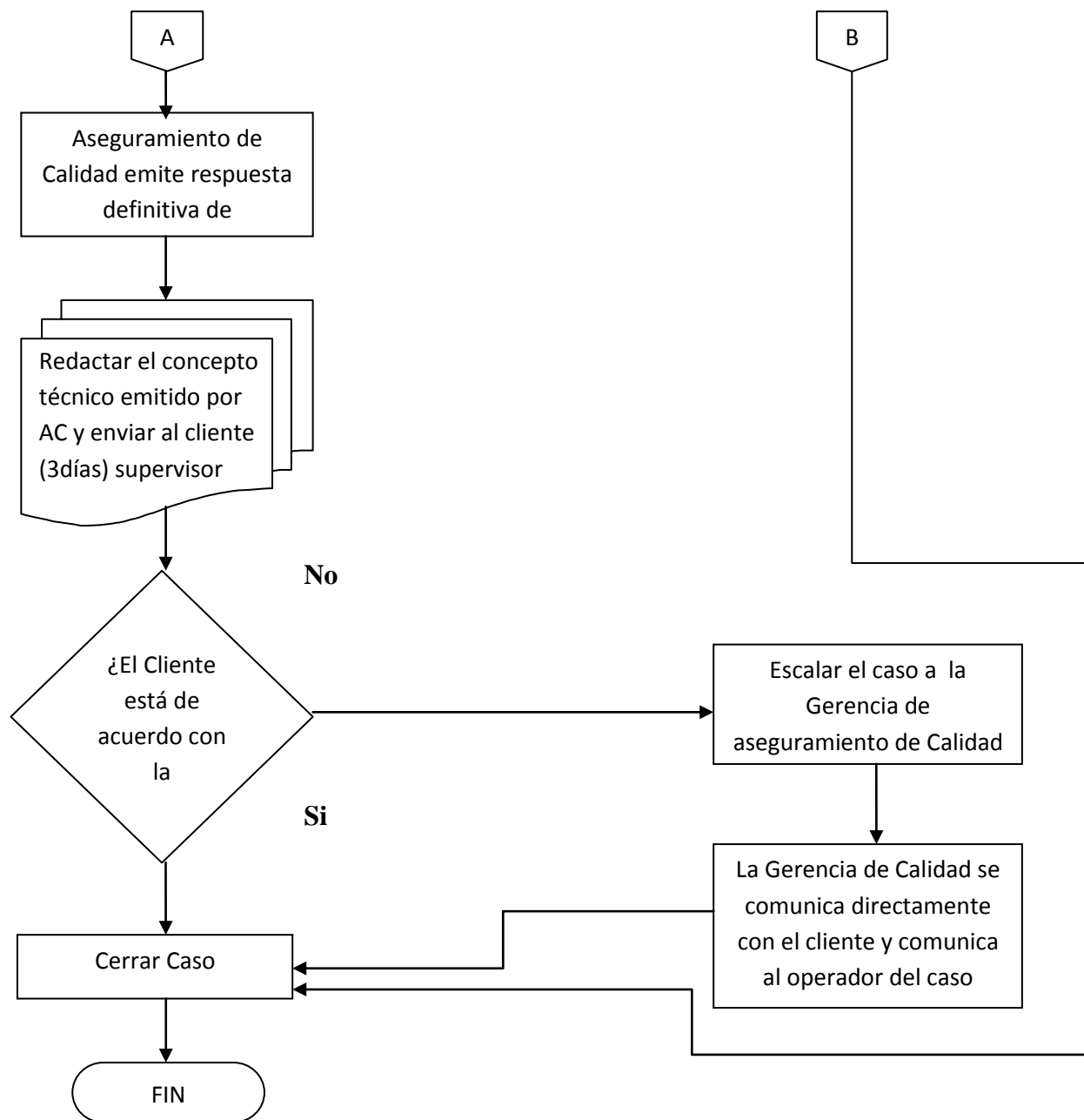
4.21 FLUJO GRAMAS

4.21.1 Flujo grama Reclamos canal institucional por producto

Cuadro N° 32

**FLUJOGRAMA PROCESO RECLAMOS CANAL INSTITUCIONAL POR
PRODUCTO**



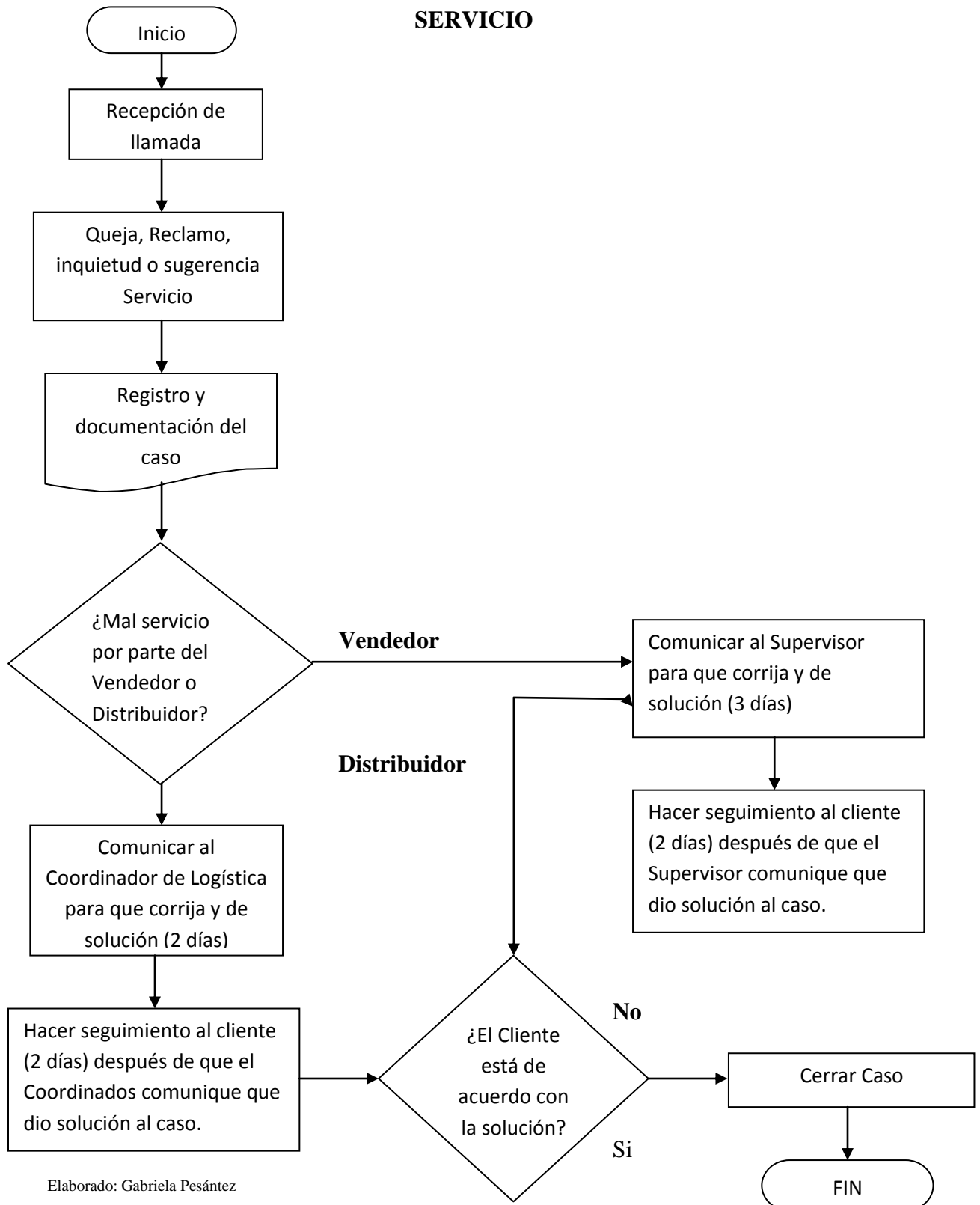


Fuente: Investigación
Elaborado: Gabriela Pesántez

4.21.2 Flujo grama Reclamos canal institucional por Servicio

Cuadro N° 33

**FLUJOGRAMA PROCESO RECLAMOS CANAL INSTITUCIONAL
SERVICIO**

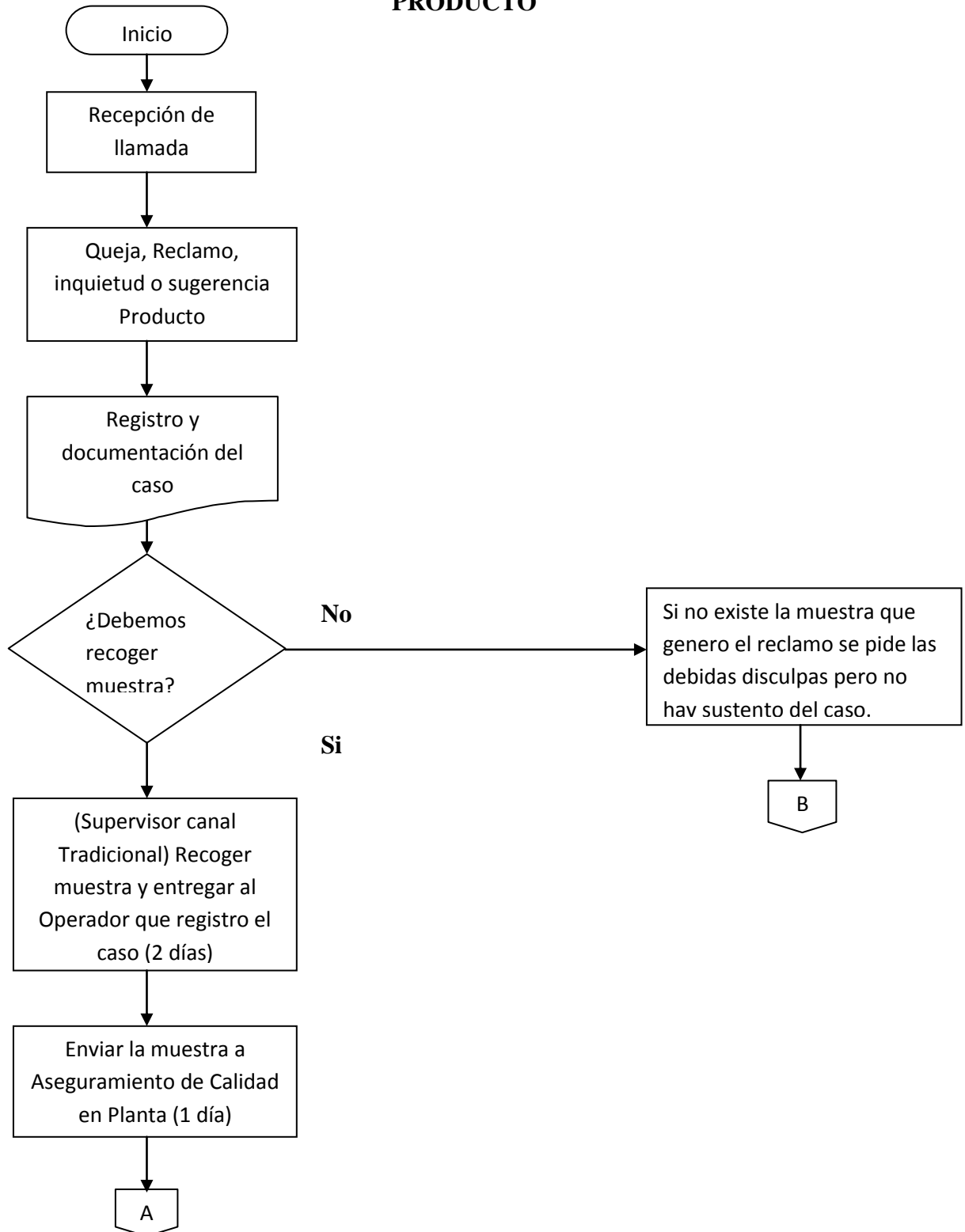


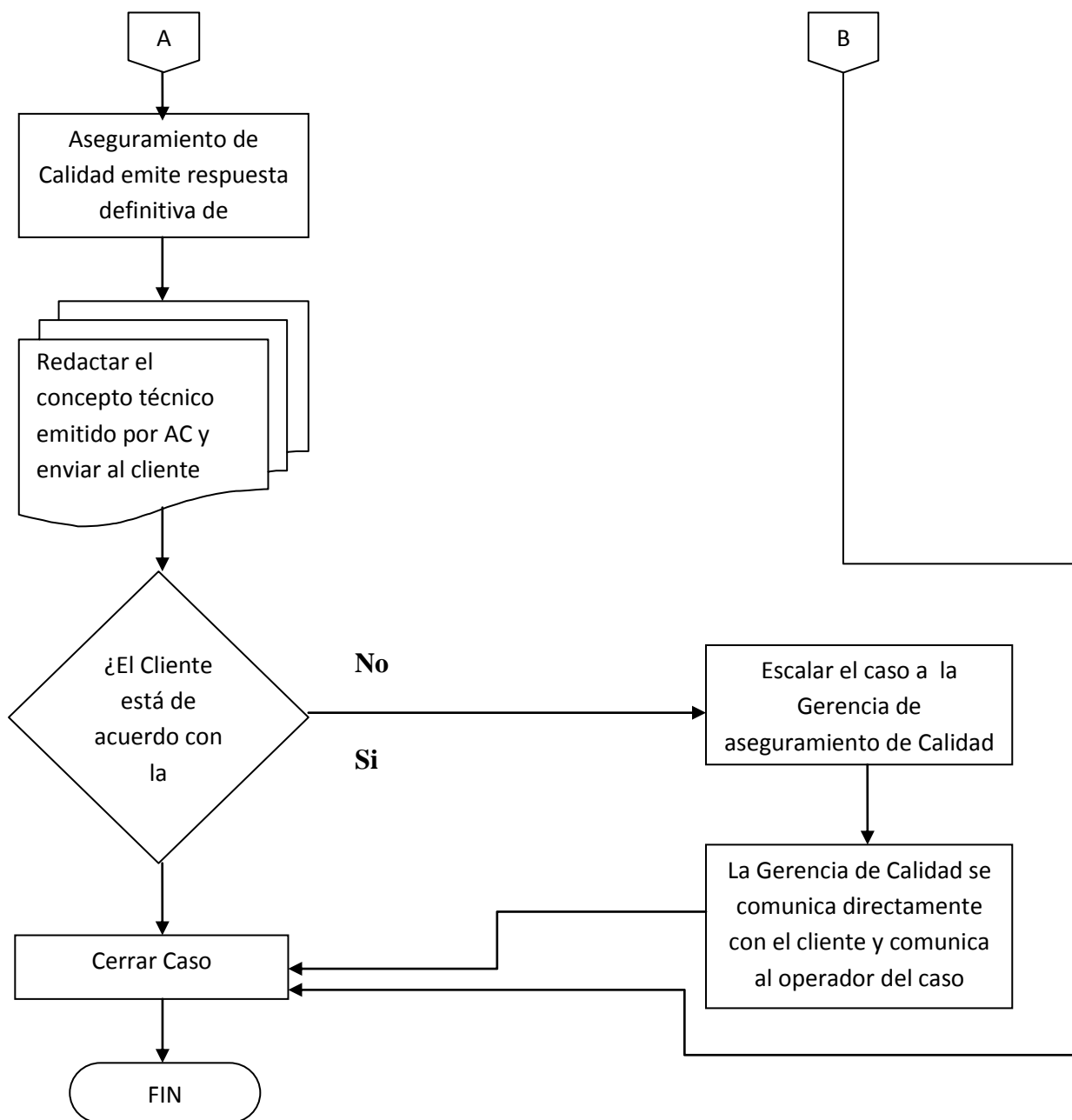
Elaborado: Gabriela Pesántez

4.21.3 Flujo grama Reclamos canal tradicional por Producto

Cuadro N° 34

FLUJOGRAMA PROCESO RECLAMOS CANAL TRADICIONAL POR PRODUCTO





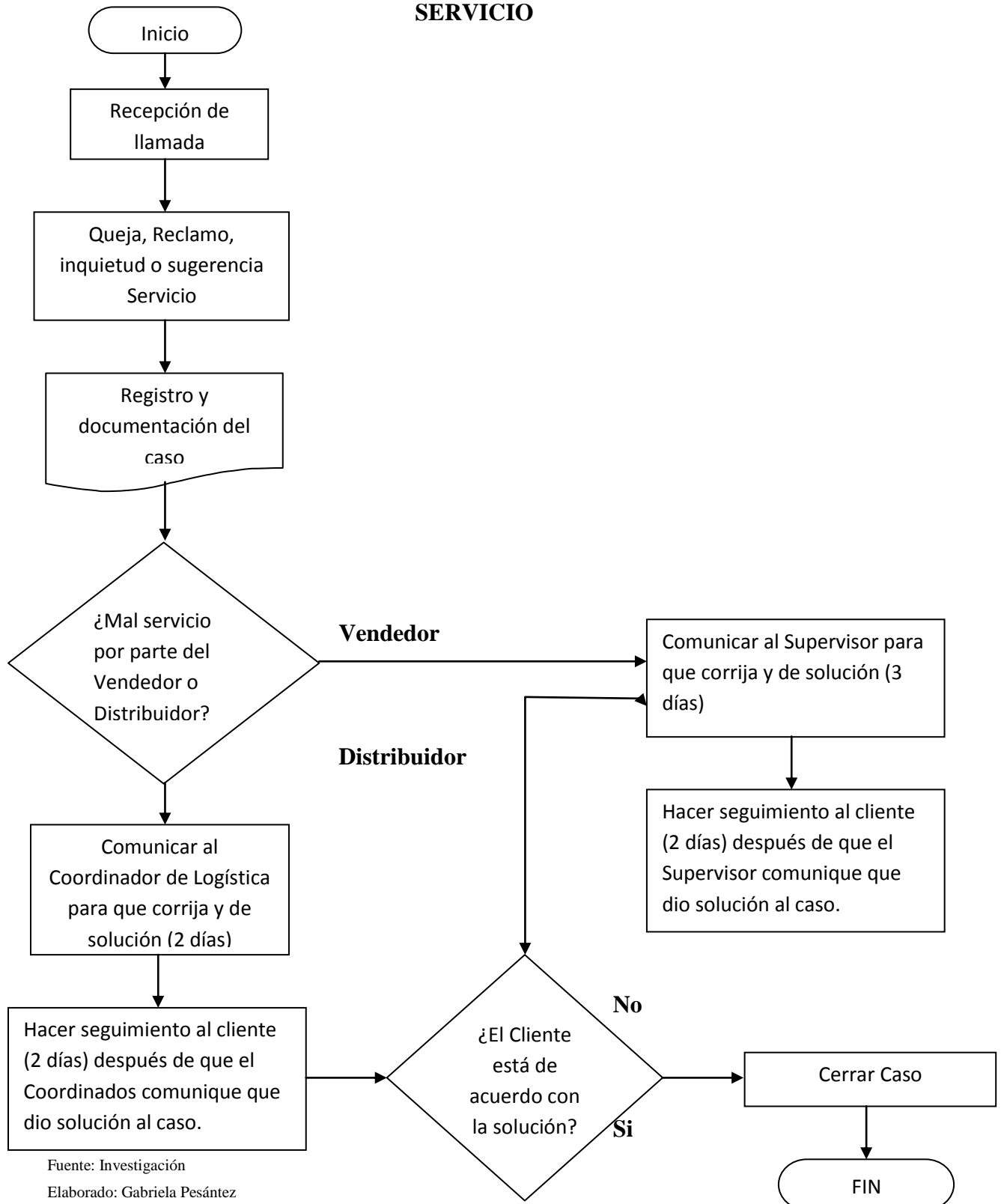
Fuente: Investigación

Elaborado: Gabriela Pesántez

4.21.4 Flujo grama Reclamos canal tradicional por Servicio

Cuadro N° 35

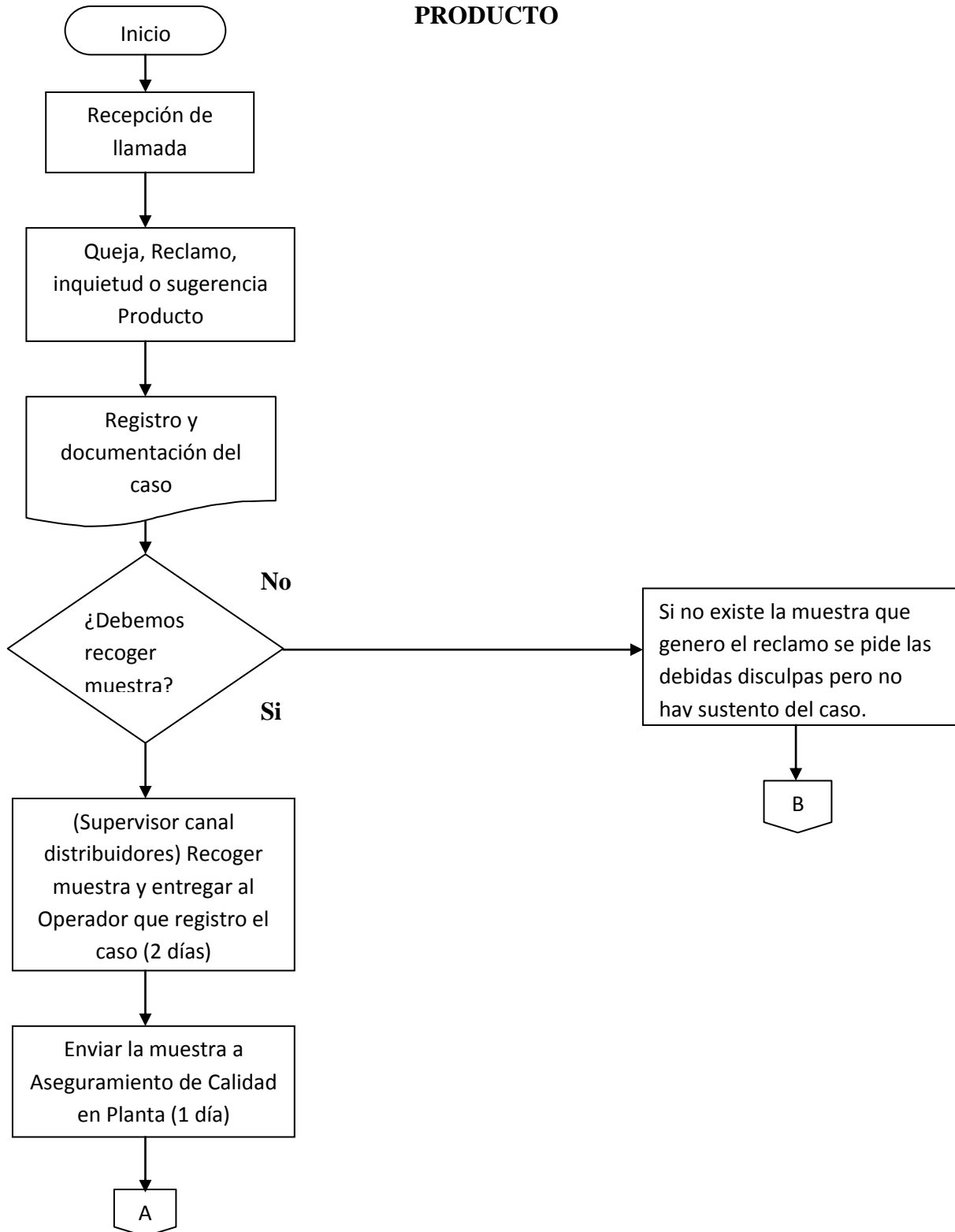
**FLUJOGRAMA PROCESO RECLAMOS CANAL TRADICIONAL POR
SERVICIO**

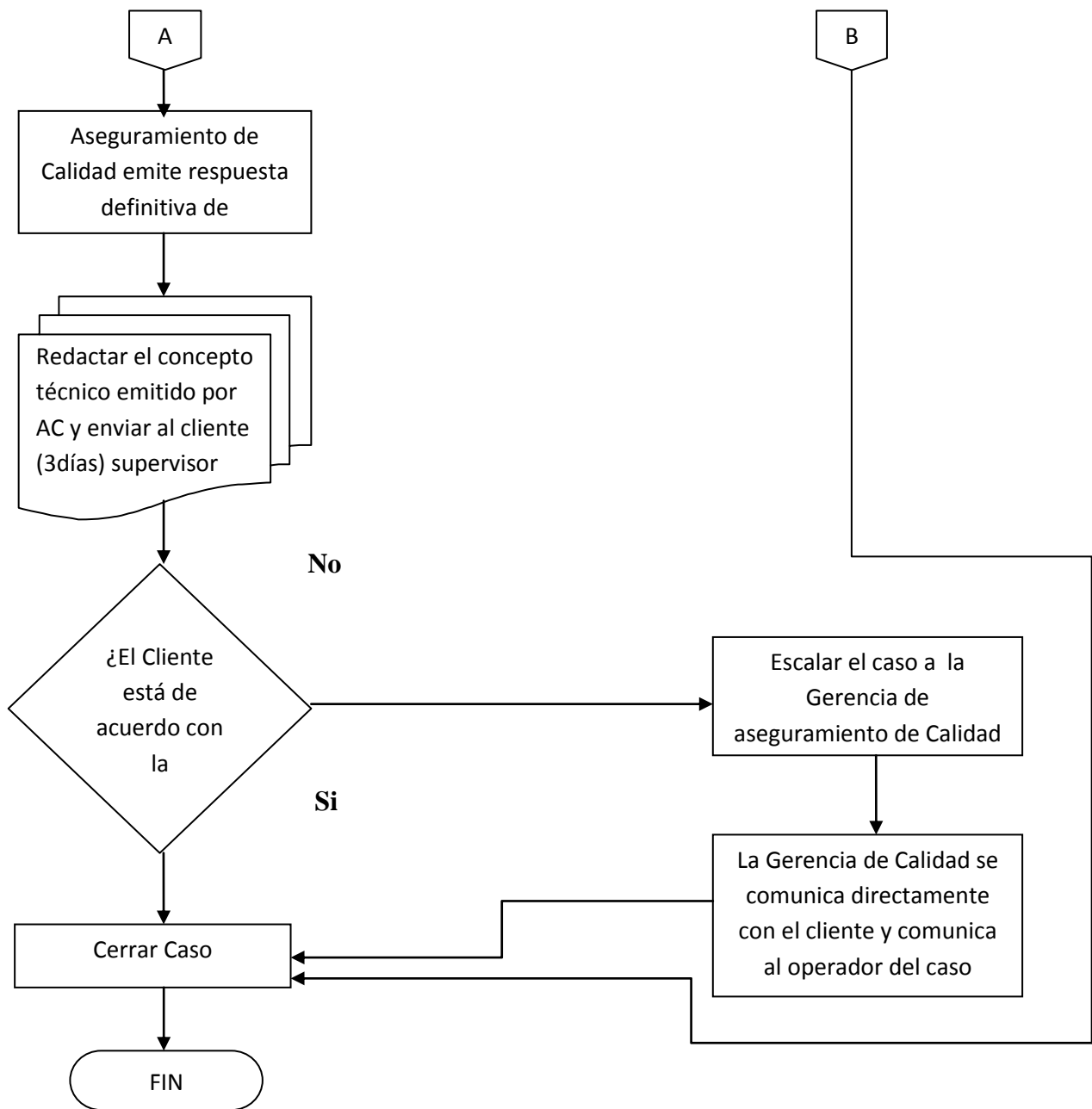


4.21.5 Flujo grama Reclamos canal distribuidores por producto

Cuadro N° 36

FLUJOGRAMA PROCESO RECLAMOS CANAL DISTRIBUIDORES POR PRODUCTO



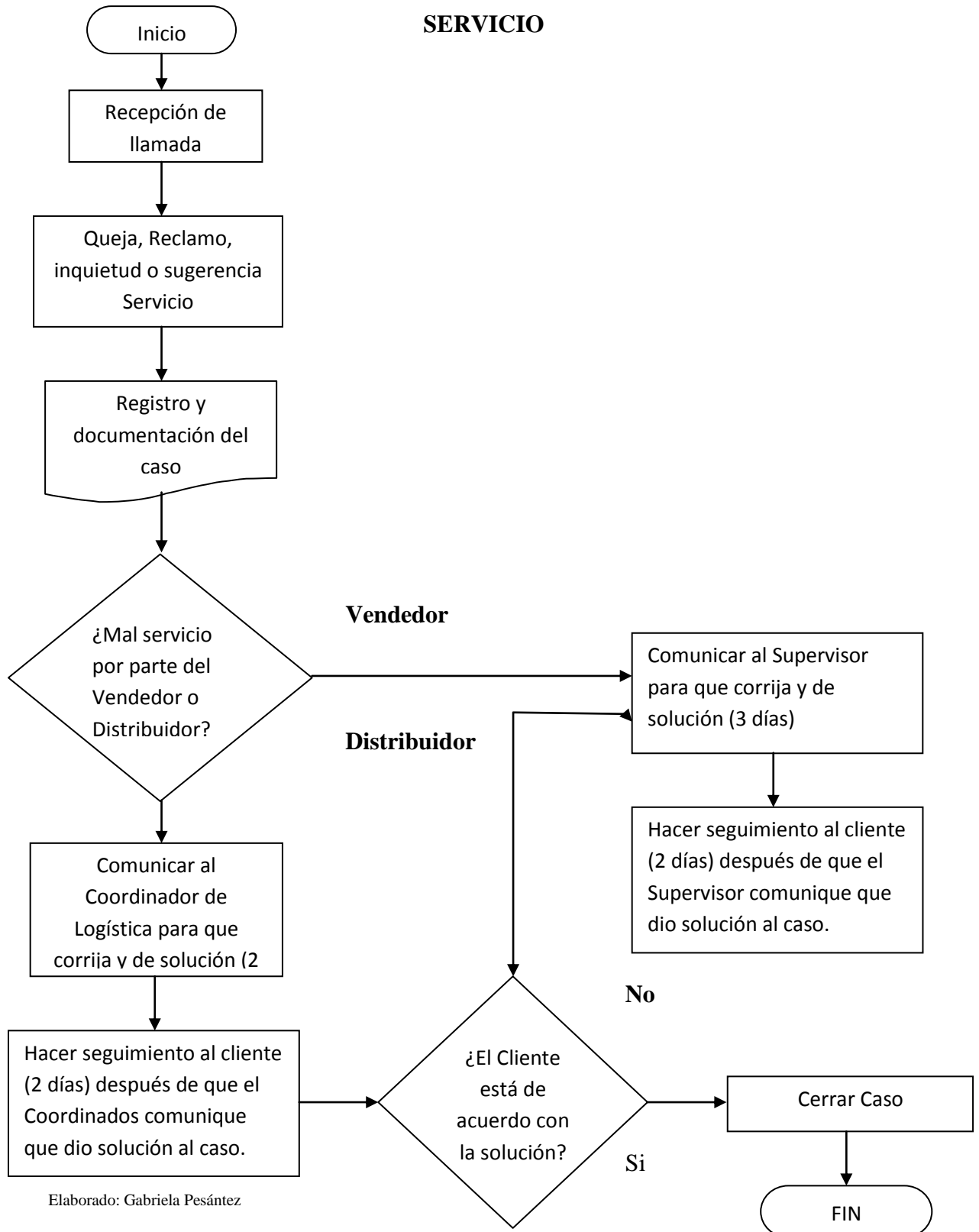


Fuente: Investigación
Elaborado: Gabriela Pesántez

4.21.6 Flujo grama Reclamos canal distribuidores por Servicio

Cuadro N° 37

**FLUJOGRAMA PROCESO RECLAMOS CANAL DISTRIBUIDORES POR
SERVICIO**

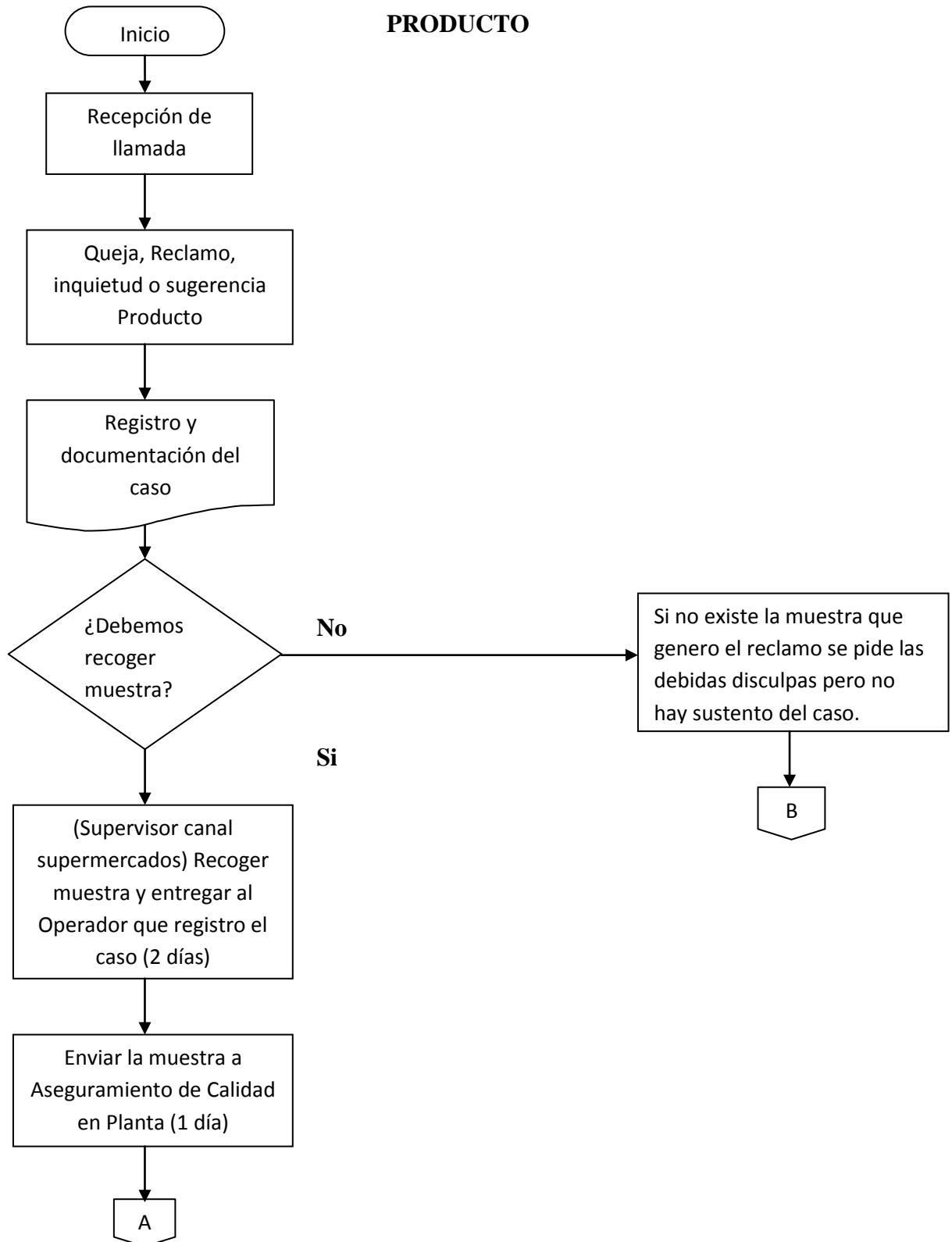


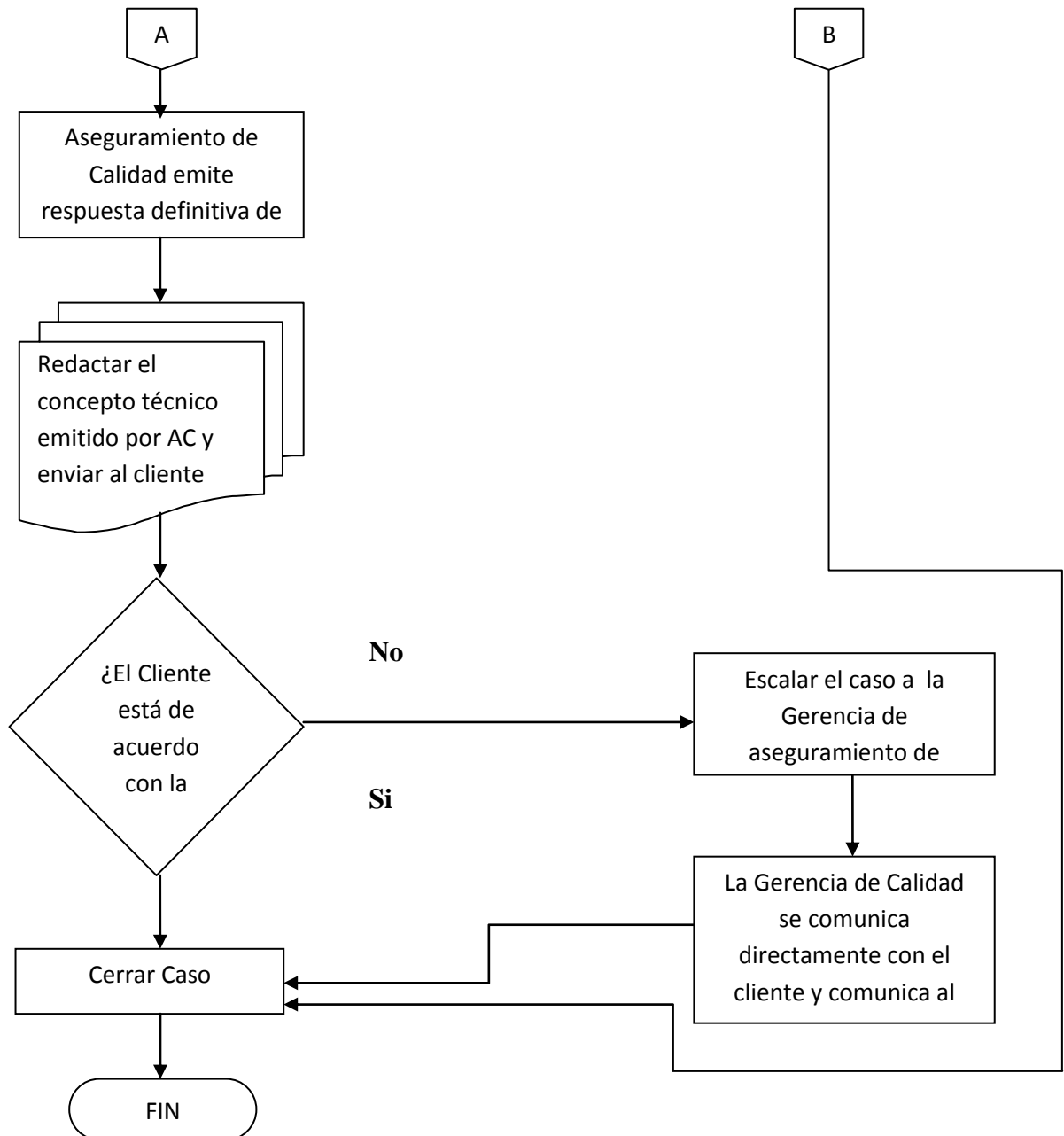
Elaborado: Gabriela Pesántez

4.21.7 Flujo grama Reclamos canal supermercados por Producto

Cuadro N° 38

FLUJOGRAMA PROCESO RECLAMOS CANAL SUPERMERCADOS POR PRODUCTO



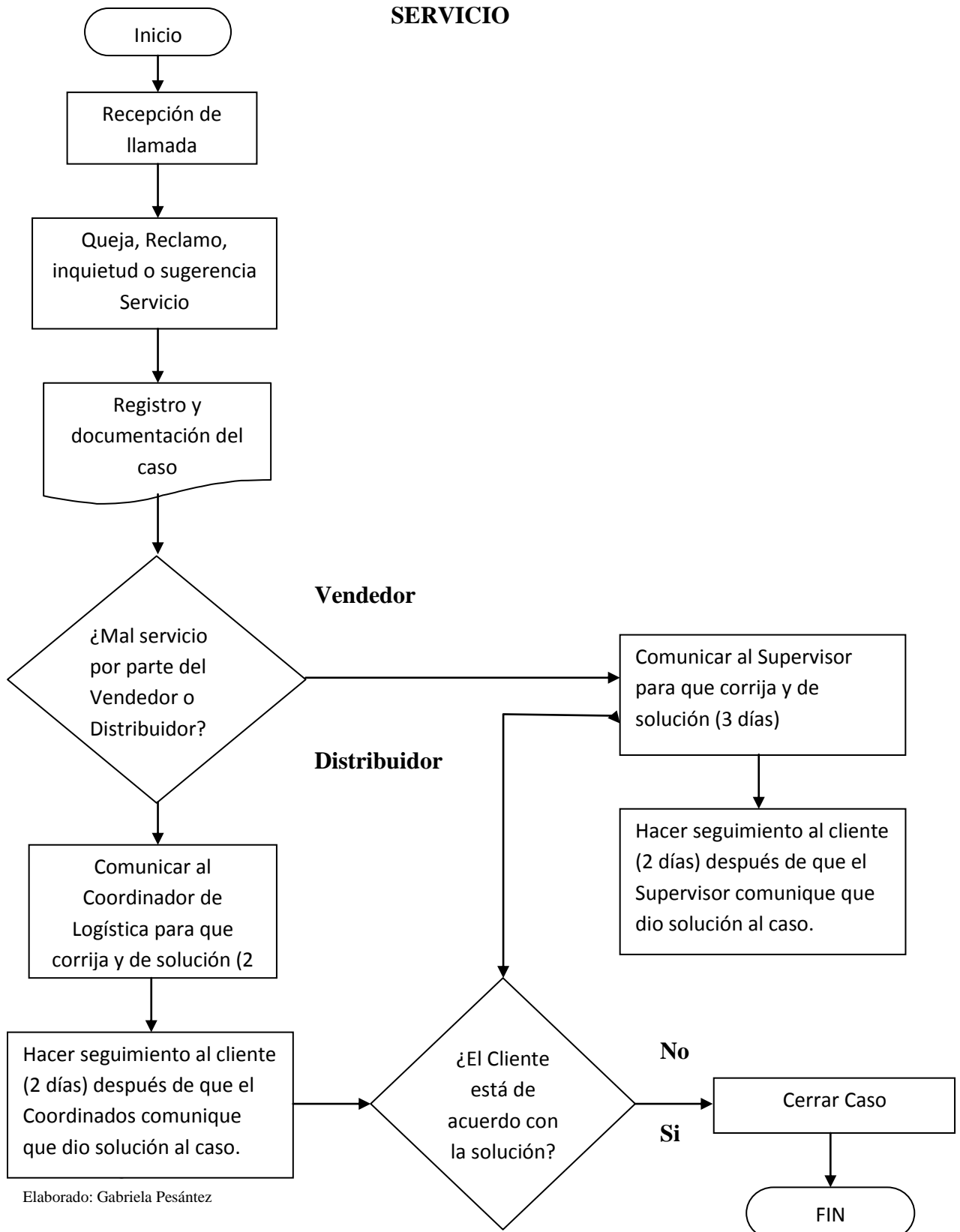


Fuente: Investigación
Elaborado: Gabriela Pesántez

4.21.8 Flujo grama Reclamos canal supermercados por Servicio

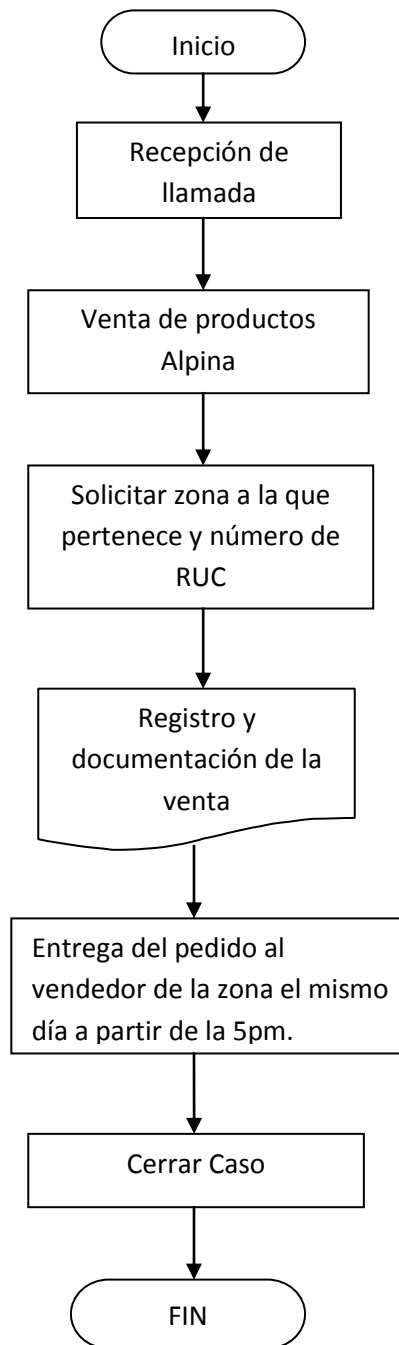
Cuadro N° 39

**FLUJOGRAMA PROCESO RECLAMOS CANAL SUPERMERCADOS POR
SERVICIO**



4.21.9 Flujo grama Ventas por teléfono

Cuadro N° 40
FLUJOGRAMA VENTAS POR TELÉFONO



Fuente: Investigación

4.22 PROGRAMACIÓN DE TIEMPOS DE ATENCIÓN EN LLAMADAS

Cuadro N° 41

PROGRAMACIÓN DE TIEMPOS 3 PRIMEROS MESES

Estimación de llamadas diarias	160 llamadas
Duración por llamada	10 minutos
Atención por operador	40 llamadas
Quedando un tiempo libre de	20 llamadas por operador

Fuente: Investigación

Elaborado: Gabriela Pesántez

Se estima que la afluencia de llamadas es en horarios de 10am a 1pm y de 3pm a 6pm por lo que los operadores deberán trabajar en jornadas rotativas de:

- 8am a 4pm (1 Operador)
- 9am a 5pm (1 Operador)
- 10 am a 6pm (2 Operadores)

Alpina difundirá su línea de ayuda en sus productos y publicidad en televisión por lo que los clientes y consumidores estará cada vez más satisfechos y la afluencia de llamadas crecerá por lo que se incrementaran operadores.

4.23 EQUIPOS ESPECÍFICOS Y TÉCNICOS

El departamento de servicio al cliente se requieren los siguientes equipos los cuales se estructuran de la siguiente forma

Muebles de Oficina

- Módulos de trabajo (2)
- Sillas (6)
- Escritorios (2)
- Archivadores (2)

Equipos de Tecnología

- Computadoras (4)
- Servidor y Central.
- Intercomunicadores para los operadores (4)
- Teléfonos (4)

CAPÍTULO V

5. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA PROPUESTA

5.1 INTRODUCCIÓN

Como ha sido posible analizar a lo largo del presente estudio, la implementación de un departamento al consumidor tiene una serie de ventajas para la empresa, que evidentemente se reflejarán en el tiempo en los estados financieros, es por ello que a continuación en base a los datos que se pueden cuantificar se ha realizado un análisis que permitirá observar como la implementación realizada ofrecerá beneficios adicionales a ALPINA. Para ello se ha realizado un análisis comparativo de los resultados actuales de la empresa y su proyección sin estimar los beneficios de la implementación, en relación a los resultados considerando la implementación, de esta manera será posible determinar comparativamente cuáles son los beneficios adicionales que se podrán obtener a través de la implementación del Servicio al consumidor ALPINA.

5.2 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL DE ALPINA

Por tanto a continuación se presenta el estado de resultados consolidado al año 2010 con lo cual se podrá observar los resultados preliminares de la empresa:

Estado de Resultados
ALPINA ECUADOR
Año 2010

Ingresos operacionales	41771648
Menos devoluciones y descuentos	3904512
Ingresos operacionales neto	37867136
Costo de ventas	22868352
Utilidad bruta	14998784
<u>Gastos operacionales</u>	
De administración	6784000
De ventas	6133888
Total gastos operacionales	12917888
Utilidad operacional	2080896
Otros	
Ingresos (egresos) no operacionales, neto	-846336
Utilidad antes de impuesto sobre la renta	1234560
Impuesto sobre la renta	308640
Utilidad neta del período	925920

5.3 PROYECCIÓN DE RESULTADOS SIN IMPLEMENTACIÓN

Con estos resultados presentados previamente y el análisis realizado con datos de la empresa será posible estimar las proyecciones de este resultado, sin ningún tipo de implementación, para ello se ha considerado los siguientes aspectos:

- Se estima de acuerdo a la empresa que el crecimiento en las ventas para los próximos 5 años será de aproximadamente un 5 a 6%.

- Los gastos se incrementan de manera variable de acuerdo a varios factores, sin embargo dado que los costos de ventas son proporcionales a los ingresos, se puede considerar un porcentaje fijo de costos para la proyección de los siguientes años, por tanto de acuerdo a datos históricos en promedio los costos directos son un 61,77% de los ingresos, valor con el cual se podrá estimar posteriormente las proyecciones.

De esta manera es posible proyectar los estados de resultados resumidos de acuerdo a los datos proporcionados por la empresa. Hay que tomar en cuenta que estas serían las proyecciones de la empresa sin realizar ningún tipo de implementación.

Cuadro N° 42
PROYECCIÓN SIN IMPLEMENTACIÓN

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos	37020800	39053242	41197265	43458995	45844894	48361778
Costos de ventas	22868352	24123188	25447551	26844621	28318391	29873070
Utilidad bruta	14152448	14930054	15749714	16614374	17526503	18488708
Gastos operacionales						
De administración	6784000	7156442	7549330	7963788	8401000	8862215
De ventas	6133888	6470638	6825877	7200617	7595931	8012948
Utilidad operacional	1234560	1302974	1374508	1449968	1529571	1613545
Impuestos	308640	325744	343627	362492	382393	403386
Utilidad neta	925920	977231	1030881	1087476	1147179	1210159

Elaborado: Gabriela Pesántez

5.4 Análisis de la implementación

En el caso de implementarse el servicio al consumidor ALPINA existirán por una parte costos de inversiones y operaciones y también se generarán beneficios que posteriormente serán analizados.

5.4.1 Inversiones

Como se analizó previamente la implementación requiere de activos fijos, diferidos y gastos pre operativos que a continuación se detallan.

5.4.1.1 Activos fijos

Como activos fijos se deberá considerar las mejoras al local que va a ser implementado para el servicio, las instalaciones, mueblería, equipos y computadores:

Cuadro N° 43
ACTIVOS FIJOS

DETALLE	VALOR
Mejoras construcciones	1000
Instalaciones eléctricas y computacionales	1500
Muebles de oficina	3570
Equipos tecnológicos	1556
Computadores	5990
TOTAL	13616

Fuente: Investigación

Elaborado: Gabriela Pesántez

En el anexo 5 se presentan los detalles de las inversiones realizadas.

5.4.1.2 Activos diferidos

De igual manera la implementación requerirá activos diferidos como el estudio e implementación de los procesos que deberán aplicarse en cada una de las operaciones que va a presentar el departamento, como se mencionó previamente deberá existir una capacitación para las operadoras principalmente, se requerirá un sistema informático eficiente que permita la adecuada atención a las personas y finalmente el rediseño y soporte de la página web.

Cuadro N° 44
ACTIVOS DIFERIDOS

DETALLE	VALOR
Estudio de procesos	1600
Capacitación	1800
Implementación sistema informático (alquilado)	2800
Rediseño página web	850
TOTAL	7050

Fuente: Investigación

Elaborado: Gabriela Pesántez

5.4.1.3 Gastos pre operativos

Hay que considerar también otros gastos que no se requerirán de manera permanente, pero si en un inicio para la implementación, por ello se ha considerado tanto el diseño de las etiquetas, mismo que implica colocar en las nuevos productos que se inserten al mercado el acceso al servicio telefónico, de igual manera se requerirá adicionalmente al presupuesto en publicidad permanente de ALPINA será necesario incrementar un pequeño porcentaje para presentar el servicio al consumidor.

Cuadro N° 45

GASTOS PRE OPERATIVOS

DETALLE	VALOR
Rediseño de etiquetas	1500
Publicidad	35000
TOTAL	36500

Fuente: Investigación

Elaborado: Gabriela Pesántez

De esta manera las inversiones totales se resumen de la siguiente manera:

5.4.1.4 Resumen inversiones

Cuadro N° 46

RESUMEN DE INVERSIONES

DETALLE	VALOR
Activos fijos	13616
Activos diferidos	7050
Gastos pre operativos	36500
TOTAL	57166

Fuente: Investigación

Elaborado: Gabriela Pesántez

5.4.2 Gastos operativos

Los gastos que la empresa requerirá de manera permanente por la implementación del servicio al consumidor se pueden resumir en gastos de personal, servicios y hay que considerar como gasto el arriendo del local, pues aunque el local es de la empresa, representa un costo para la misma el uso de este.

5.4.2.1 Salarios de personal

Cuadro N° 47
SALARIOS PERSONAL

DETALLE	Cantidad	Valor	Total
Jefe de departamento	1	800	800
Supervisor General	1	521	521
Operadoras	6	351	2106
Total mensual			3427

Elaborado: Gabriela Pesántez

En el anexo 6 se presentan los detalles de los salarios con los correspondientes beneficios de personal.

5.4.3 Proyección de resultados con implementación

Es complejo valorar el crecimiento económico que podrá tener Alpina con la implementación de un departamento de servicio al consumidor que pueda agilizar reclamos, atender directamente a los consumidores fidelizando a los mismos y finalmente ofreciendo un mejor servicio al cliente, sin embargo hay que considerar que en el Ecuador Alpina con la implementación de nuevos productos o mejoras de los mismos ha logrado en ciertas ocasiones un incremento en ventas del 8 al 10%, de igual manera si se analiza participación de mercado en ciertas ocasiones las implementaciones realizadas en la marca han logrado un incremento de participación del mercado en más de 30% para el producto específico, es por ello que se puede tener un buen referente que la implementación de Alpina podrá necesariamente lograr resultados que puedan alcanzar beneficios importantes para la empresa, sin embargo dado que no existen indicadores específicos para esta implementación se ha considerado que el incremento que se podrá obtener de esta implementación será de al menos un 1% en las ventas, valor bastante prudente para una estimación, con ello y en base a los datos previamente analizados y considerando que los gastos de ventas también se verán afectados en un 1% se puede a continuación presentar el estado de resultados proyectado con la implementación realizada.

Cuadro N° 48
RESULTADOS CON IMPLEMENTACIÓN

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos	37020800	39443774	41609238	43893585	46303342	48845396
Costos de ventas	22868352	24364419	25702026	27113067	28601575	30171801
Utilidad bruta	14152448	15079355	15907212	16780517	17701768	18673595
Gastos operacionales						
De administración	6784000	7156442	7549330	7963788	8401000	8862215
De ventas	6133888	6535345	6894135	7272623	7671890	8093077
Gastos adicionales		54056	57023	60154	63456	66940
Utilidad operacional	1234560	1333513	1406723	1483952	1565421	1651362
Impuestos	308640	333378	351681	370988	391355	412841
Utilidad neta	925920	1000135	1055042	1112964	1174066	1238522

Fuente: Alpina

Elaborado: Gabriela Pesántez

Como se observa en el estado, se ha valorado por separado como gastos adicionales a los gastos operativos que se requerirá adicionalmente por la implementación del servicio, con lo cual como se observa se obtiene la utilidad correspondiente.

5.5 Evaluación financiera

Una vez realizado el análisis previo, es posible determinar la evaluación financiera de la implementación para lo cual se realizará un comparativo de las utilidades sin la implementación y con la implementación, obteniéndose con ello una diferencia que va a representar el flujo adicional de caja obtenido del proyecto propuesto.

Para poder evaluar financieramente es necesario primeramente definir la tasa de oportunidad o de descuento de la propuesta para lo cual se han considerado los siguientes factores:

Cuadro N° 49
EVALUACIÓN FINANCIERA

Tasa de descuento	Tasa Pasiva + Inflación + Premio al riesgo		
Tasa de descuento	4,64	5,49	5
Tasa de descuento	15,13 %		

Fuente: Investigación

Elaborado: Gabriela Pesántez

Como se observa la tasa de descuento puede ser valorada en un 15,13%, valor que la empresa la considera adecuada como tasa de descuento.

A continuación se presenta el análisis comparativo:

5.5.1 Análisis comparativo

Cuadro N° 50
ANÁLISIS COMPARATIVO

Análisis comparativo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BENEFICIOS SIN IMPLEMENTACIÓN		977.231	1.030.881	1.087.476	1.147.179	1.210.159
BENEFICIOS CON IMPLEMENTACIÓN	(58.966)	1.000.135	1.055.042	1.112.964	1.174.066	1.238.522
Flujo de caja adicional	(58.966)	22.904	24.161	25.488	26.887	28.363
Flujo de caja descontado	(58.966)	19.894	18.228	16.702	15.303	14.022

Fuente: Investigación

Elaborado: Gabriela Pesántez

Como se observa, se debe considerar para el flujo primeramente la inversión requerida para la implementación, misma que se detalló previamente y como se observa se tiene un flujo de caja positivo el cual se valorará a continuación a través del VAN y la TIR, para ello previamente ya se ha calculado el flujo de caja descontado la tasa de oportunidad.

5.5.2 Indicadores financieros

De los datos previos se ha podido obtener mediante cálculo financiero el VAN y la TIR:

Cuadro N° 51
INDICADORES FINANCIEROS

VAN	\$ 25.184
TIR	31,4%

Fuente: Investigación

Elaborado: Gabriela Pesántez

Como se observa el VAN es positivo y por tanto el proyecto o implementación presentado es viable y debe implementarse, hay que tomar en cuenta que el resultado se ha considerado tomando en cuenta solamente un incremento de las ventas de un 1%, valor que es bajo en relación a los beneficios reales que la empresa puede tener a largo plazo, pero que permite un referente de que con tan solo un 1% de incremento que se logre, la rentabilidad puede lograrse en un 31,4% de la inversión realizada y por tanto es rentable y vale la pena implementarla.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

A lo largo del presente estudio ha sido posible analizar a la empresa ALPINA de manera interna, sus ventajas y desventajas y sobre todo la posibilidad de expandir su servicio a niveles más altos a través de un departamento de servicio al consumidor, el cual como se pudo observar representa una de las ventajas competitivas de grandes marcas como es Nestlé y también como se ha observado que ahora la tiene también la empresa PRONACA, es por ello la importancia de presentar este tipo de servicio como una necesidad para mantener un acercamiento a los clientes y con ello un nuevo canal de comunicación a través del cual se pueden obtener nuevos beneficios para la marca.

El estudio ha permitido analizar este tipo de servicio por parte de competidores y determinar cómo inclusive estas marcas han buscado un mejoramiento en este servicio debido a que es un canal de comunicación importante entre el cliente y la empresa y por ello la necesidad de un sistema completamente estructurado, como se ha propuesto, beneficiando de esta manera no solo a la empresa, sino a los mismos consumidores.

La propuesta de implementación realizada presenta toda la estructura y filosofía requerida para el departamento y detalla los principales procedimientos que van a aplicarse en el servicio, determinando sus niveles de especialización en la llamada telefónica y un sistema eficiente que permita realmente cumplir con las expectativas de los consumidores.

Finalmente el estudio ha permitido valorar todos los requerimientos de inversión, mismos que no son significativos para la empresa, pero que si podrán otorgar beneficios importantes a la marca.

La valoración financiera permitió demostrar que solamente con un pequeño incremento en las ventas logrado por el servicio, se podrá recuperar la inversión realizada y obtener

beneficios, más aún en un futuro, donde la marca pueda lograr fidelizar clientes y tener una relación más cercana entre el consumidor y la empresa, que es realmente donde será posible cuantificar importantes beneficios para la misma.

De esta manera, estudio ha permitido cumplir los objetivos planteados en un inicio y ha demostrado la importancia de la implementación del servicio al consumidor, estructurando la implementación del mismo y demostrando su viabilidad, determinándose de esta manera como un aporte para la empresa misma, eficiencia y calidad en la producción del país y como un beneficio a los consumidores del país.

6.2 RECOMENDACIONES

Es importante recomendar que el presente proyecto se lo implemente, pues como se ha demostrado, el mismo tiene gran validez para la empresa y los consumidores.

Es necesario también considerar como importante que se tomen en cuenta cada uno de los parámetros expuestos en el presente estudio, pues el mismo ha considerado el análisis realizado y las consideraciones de la empresa misma, teniendo de esta manera parámetros completamente analizados y por ello la necesidad de implementarse en base a lo expuesto, con lo cual se podrá obtener los resultados esperados.

BIBLIOGRAFÍA

- Baca Urbina, Gabriel, “*Evaluación de Proyectos*”, México : McGraw-Hill. 2001. cuarta edición.
- BENAVIDES ESPINASA, Carla, “*Teoría de Mercadeo*”, tercera edición académica, Ecuador, Quito, 2003.
- BERNAL César Augusto. “*Metodología de la investigación para la Administración y Economía*”, Prentice Hall, Colombia, 2000.
- BURBANO RUIZ Jorge E., ORTIZ GOMEZ Alberto, “*Presupuestos*”, McGrawHill, 2da. edición 1995.
- CHIAVENATO Idalberto. “*Administración em los nuevos Tiempos*”, McGrawHill, segunda edición. 2001
- HERNANDEZ, HERNANDEZ, “*Evaluación y Administración de Proyectos*”, Ed. Thomson Internacional, 2001.
- HILL, Charles W. L. , “*Administración estratégica*”, Mc Graw Hill, 3ra. Edición, Bogotá, 1996.
- LAMB Charles. ,HAIR Jhoseph., Mc Daniel Carl. “*Marketing*”,Thomson, sexta edición, Argentina, 2002

- MIRANDA Juan José. *“Gestion de Proyectos”*, MM editores, Quinta edición, Colombia. 2005
- NARRES K. Malhotra, *“Investigación de Mercados”*, Pearson Education, 2da. edición 1997.
- NASSIR S. Chain, *“Preparación y evaluación de proyectos”*, Ed. Mc Graw Hill, 2003.
- PINDER Marc , MACADAM Stuart , *“Sea su propio consultor”*, Ed. Folio, 1994.
- PUJOL Bruno, *“Enciclopedia de Marketing”*, Editorial cultural S.A., Tomo 1, España, 2002.

ANEXO N° 1

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO Y CALIDAD DE LOS PRODUCTOS ALPINA

Muchas gracias por participar de la presente encuesta, el objetivo de la misma es el de recabar información acerca de la satisfacción del servicio y la calidad de los productos de Alpina, con el fin de implementar el departamento de atención al cliente. (A continuación marque con una X)

Cliente _____
Ciudad _____

Nombre y Apellido _____

REALIZADA A CLIENTES

1. Sr. XXX ¿Ha tenido a lo largo del último año algún problema de calidad, relacionado con la textura de los empaque de los productos Alpina, al momento de su despacho? ¿En cuál producto?

Si

Yogur

Leches

No

Quesos

Postres

2. Sr. (a) XXX a lo largo del año ha tenido faltantes de producto que le hayan afectado significativamente sus ventas.

Ocasionalmente

Frecuentemente

Nunca

3. Sr. (a) XXX a lo largo del año ha tenido algún inconveniente con la visita del vendedor o distribuidor y sus principales causas?

SI

No

No le visitan

No tiene cambio

Falta de respeto por parte de los empleados de Alpina

Otros ¿Cuáles?

4. Sr. (a) XXX a lo largo del año ha tenido algún inconveniente con la caducidad de los productos?

Si

Yogur

Leches

No

Quesos

Postres

5. Sr. (a) XXX cuando este tipo de inconvenientes se le ha presentado, a quién ha reportado este inconveniente.

Distribuidor

Alpina

Otros ¿Cuál?

6. Al momento de reportar este inconveniente, el producto le fue remplazado.

Si

No

Otro ¿Cuál?

7. Finalmente Sr. XXX nos gustaría saber si la apertura de una línea de atención al cliente le ayudará a usted a resolver sus quejas, reclamos, sugerencias o inquietudes y sentir la seguridad de que Alpina se preocupa por sus clientes, servicio y calidad en sus productos.

Si

No

Sugerencias

ANEXO N° 2

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO Y CALIDAD DE LOS PRODUCTOS ALPINA

Muchas gracias por participar de la presente encuesta, el objetivo de la misma es el de recabar información acerca de la satisfacción del servicio y la calidad de los productos de Alpina, con el fin de implementar el departamento de atención al cliente. (A continuación marque con una X)

Consumidor _____
Ciudad _____

Nombre y Apellido _____

REALIZADA A CONSUMIDORES

1. ¿Consume usted productos Alpina?

Si

No

2. Sr. XXX ¿A lo largo del último año ha tenido algún problema para encontrar alguno de nuestros productos en percha por falta de abastecimiento?

Si

Yogur

Leches

No

Quesos

Postres

3. Sr. XXX ¿Ha tenido a lo largo del último año algún problema de calidad, relacionado con el color, olor, sabor o textura de los productos Alpina?

Color

Olor

Sabor

Textura

4. A lo largo del último año, ¿Alguno de los productos Alpina le ha generado problemas de salud?

Si

No

Cuál?

5. Sr. (a) XXX cuando este tipo de inconvenientes se le ha presentado, a quién ha reportado este inconveniente.

Distribuidor

Alpina

Otros ¿Cuál?

6. Al momento de reportar este inconveniente Cómo lo atendieron? El producto le fue remplazado?

Si

No

Observaciones

7. Finalmente Sr. XXX nos gustaría saber si la apertura de una línea de atención al cliente le ayudará a usted a resolver sus quejas, reclamos, sugerencias o inquietudes y sentir la seguridad de que Alpina se preocupa por sus consumidores, brindando un buen servicio y calidad en sus productos.

Si

No

OBSERVACIONES

ANEXO N° 3

FORMATOS DE QUEJAS Y RECLAMOS POR SERVICIO Y PRODUCTO

FECHA			HORA		SELECCIONE EL TIPO DE RECLAMO (Identifique con una x)					
					Producto		Servicio		Sugerencia	Requerimiento (Clientes Nuevos)
					Queja	Reclamo	Queja	Reclamo		

IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE O CONSUMIDOR	
Nombre:	Telf.
Dirección:	
Ciudad:	Depto.
MAIL:	

DESCRIPCIÓN DEL RECLAMO - CALIDAD	CAUSA	CANTIDAD	LOTE - F.P.- F.V.
		Lote	
		Caduc a	
DESCRIPCIÓN DEL RECLAMO -SERVICIO / SUGERENCIA O REQUERIMIENTO			
.			
ESPACIO PARA RESPUESTA DE CALIDAD ANTE EL RECLAMO			

POSIBLES CAUSAS DEL RECLAMO –CALIDAD		

DATOS DEL EL PRODUCTO	
Lugar de Compra:	Fecha de Compra: Adjunto factura SI_____ NO_____
Forma de Almacenamiento:	

Recoger:	Reponer:	Respuesta:	Detalle:

Fuente: Investigación de Mercado, Elaborado por: Gabriela Pesántez

ANEXO N° 4

PROTOCOLO DE QUEJAS Y RECLAMOS

Se debe mantener un protocolo para las quejas y reclamos con el fin de que no se dé mal la información y no entremos en discusión con el cliente o consumidor, a continuación un cuadro que indica que es lo que debemos y no debemos decir.

No Emplear	Emplear
Es el Procedimiento	Como una forma de disculparnos en este momento de verdad negativo, le ofrezco reponerle su producto.
¿De verdad?	Lo que entendí es, (repetir la frase del señor)
Nunca nos ha pasado	Señor(a) xxx Este no es un caso que se presente a menudo, sin embargo vamos a tomar las medidas pertinentes (y seguir con el procedimiento) (confirmar que sea la primera vez que le ocurra)
No lo podemos hacer	Verificaremos si es viable, y le estaremos comunicando.
No se	Vamos a validar la información y le comunicaremos.

Fuente: Investigación de Mercado

Realizado Por: Gabriela Pesántez

ANEXO N° 5

PROTOCOLO ATENCIÓN DE LLAMADAS

Buenos días / Buenas tardes mi NOMBRE y APELLIDO son.
Es importante hablarle de usted. Escuchar de manera atenta el reclamo o queja del consumidor y/o cliente, manifestando el interés y la efectiva “escucha”
¿Con quién tengo el gusto de hablar? Una vez que el cliente se identifica por su nombre hay que usarlo.
Señor (a) NOMBRE ¿en qué le puedo ayudar?
Se comienza a confirmar con preguntas claves la información, y sobre todo, la necesidad o lo que espera de nosotros el consumidor.
Señor (a), para empezar le voy a tomar sus datos personales, después la información del producto y finalmente la causa de su solicitud. (Se diligencia la información repitiéndola con el fin de verificar que esté quedando bien, según lo manifiesta el cliente)
a) Recolección Datos del Consumidor
- Por favor indíqueme su nombre y apellidos completos.
- Importante durante la anterior fase verificar de qué ciudad nos contacta.
- Por favor su dirección de residencia, esto con el fin de recoger su producto señora XXX.
- Barrio _____
- Por favor los teléfonos de tal manera que se nos facilite el poder contactarle: Residencia___ Oficina ____ extensión o directo ____ Celular _____ otro _____
b) Datos del producto
Ahora señora XXX, le voy a pedir una información importante del producto que nos apoye en el proceso de validar las causas que pudieron afectarlo.
- Producto: Avena, Yogur, Fruto, Queso etc.

- Presentación: Botella, vaso, caja, etc. Es importante verificar datos tales como: Empaque, gramaje, etc.
- Cuándo lo compró
- Donde lo compró
- Evidenciar si tiene el producto. Si no lo tiene, importante solicitarle si tiene el empaque con los datos de: Lote= L, Fecha de vencimiento FV ó FE ó en texto fecha de vencimiento.
- Es sólo este producto o tiene más unidades del mismo.
- Preguntarle si es la primera vez que le sucede
- Sugerirle guardar el producto en la nevera y en lo posible cubierto.
- Darle a conocer que este se lo recogemos en las próximas 48 horas a más tardar.
- Señora XXX en qué horario podemos pasar por el producto, de tal manera que a usted se le facilite. (no se puede comprometer con horario)
- Dentro de nuestro proceso señora XXX, está el de realizarle la reposición del cambio de producto, desea usted que le cambiemos el producto
- Si nos responde que sí, le confirmamos que paralelo a recoger el producto para su análisis, le estaremos llevando el producto de cambio.
- Si responde que no quiere dicha reposición, validar si quiere otro diferente (importante para manejo y criterio interno del agente ofrecerle alternativas de presentación y costo similares al producto motivo del reclamo.
- Finalmente si nos dice a esta propuesta que no, le verificamos sus datos.
Si no tiene la muestra ni la información del producto, no se puede registrar

FORMULARIO PARA PRESENTAR UNA QUEJA EN LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO

TRAMITE GRATUITO Y NO REQUIERE DE ABOGADO/A

ANEXOS N° 7

Muebles de oficina

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Total
sillas	12	45	540
sillas gerenciales	2	120	240
Modulares de trabajo	2	850	1700
Repisas	2	170	340
Mueble servidor y central telefónica	1	240	240
Escritorios	2	180	360
Archivadores	2	75	150
TOTAL			3570

Equipos tecnológicos

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Total
Teléfonos	4	48	96
Central telefónica	1	1250	1250
Intercomunicadores	6	35	210
TOTAL			1556

Computadores

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Total
Servidor	1	1350	1350
Computadoras	8	580	4640
TOTAL			5990

ANEXO 8

DETALLE SALARIOS CON BENEFICIOS AÑO 1

Descripción	Nómina	IESS	13 sueldo	14 sueldo	Vacaciones	Total
Jefe de departamento	550	66,825	22	45,83	22,92	707,575
Asistente General	400	48,6	22	33,33	16,67	520,6
Operadoras	264	32,076	22	22,00	11,00	351,076

ANEXO N° 9

ESTADOS FINANCIEROS